



BACHELORARBEIT

Frau
Jessica Schmaus

**Erfolgsfaktoren einer Aus-
landsentsendung von Füh-
rungskräften aus Deutschland**

2017

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktoren einer Aus- landsentsendung von Füh- rungskräften aus Deutschland

Autorin:
Frau Jessica Schmaus

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:
Dr. Andreas Humpe

Abstract

Im Zeitalter der Internationalisierung und Globalisierung von Märkten expandieren Unternehmen international und müssen in diesem Zuge Mitarbeiter ins Ausland entsenden. Diese Mitarbeiterentsendung ist wichtig für das Unternehmen selber, da hier erfahrene Mitarbeiter die Ziele des Haupthauses und dessen Unternehmenskultur und -philosophie kennen und effektiv weitertragen können. Darüber hinaus müssen sich diese Mitarbeiter in einem neuen Umfeld beweisen und können daher mit einer Entsendung einen Karrieresprung erleben.¹

Die Hotelbranche ist schon lange in der Internationalisierung angekommen und hat entsprechende Notwendigkeiten und Erfahrungen Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden. Oft geschieht dies im Rahmen von Hotelneugründungen, bei denen erfahrene Mitarbeiter vor Ort für ein strukturiertes Vorgehen sorgen sollen, nicht selten jedoch auch bei Umstrukturierungen oder schlichtweg, wenn entsprechende Bedarfe im Rahmen von Qualifizierungen von Mitarbeitern da sind.²

Doch Entsendungen bergen eine Vielzahl von Herausforderungen, die darüber entscheiden, ob eine Entsendung erfolgreich wird oder nicht. Mit den Herausforderungen kommen zugleich aber auch die Chancen, die die Unternehmen nutzen können. Bei diesen Risiken und Chancen setzt die vorliegende Arbeit an. Sie betrachtet die Faktoren, welche eine Auslandsentsendung zu einem Erfolg werden lassen und setzt diese anhand eines Praxisbeispiels in eine Best Practice um, die im Entwurf einer Entsendung gipfelt, wie sie im Idealfall durchzuführen ist.

¹ Vgl. Rupprecht, 2007a, S. 61-63.

² Vgl. Rupprecht, 2007a, S. 61-63.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einführung	1
1.1 Ziel	2
1.2 Relevanz des Themas	2
1.3 Methoden	3
1.4 Aufbau	4
2 Definition Entsendungsmanagement	6
2.1 Expatriate	7
2.2 Unterscheidungen des Auslandseinsatzes	8
2.2.1 Abordnung	9
2.2.2 Entsendung/Delegation	10
2.2.3 Übertritt	11
3 Einblick in die Hotelbranche	12
4 Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterentsendung	19
4.1 Auswahl geeigneter Mitarbeiter	19
4.2 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz	24
4.3 Einsatz und Betreuung	33
4.4 Ende des Einsatzes und Reintegration	37
5 Erfolgreiche Mitarbeiterentsendung innerhalb der Hotelbranche	41
5.1 Die fiktive Hotelkette	41
5.2 Kolumbien	42
5.3 Die Entsendung von Mitarbeitern	44
6 Fazit	52
Literaturverzeichnis	V
Eigenständigkeitserklärung	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Aufteilung der Hotelkategorisierung	13
Abbildung 2 Entsendeschema, eigene Darstellung	19
Abbildung 3 Prüfschema für den Verbleib im deutschen Sozialversicherungssystem..	31
Abbildung 4 Phasen des Kulturschocks.....	36
Abbildung 5 Unzufriedenheit über die neue Position im Heimatland lässt ehemalige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen	38

1 Einführung

Ein Effekt der zunehmenden Globalisierung ist es, dass immer mehr Unternehmen international aufgestellt sind und weltweit weitere Standorte etablieren. Dies gilt insbesondere für den produzierenden Bereich, in dem Faktoren wie Personalkosten, Steuern und arbeitsrechtliche Aspekte ausschlaggebend für die Internationalisierung sind, aber auch für den Tourismusbereich und hier explizit die Hotelbranche. Große Hotelketten wie Marriott International mit 4175 Hotels im Jahr 2014 und Hilton Worldwide mit 4322 Hotels im selben Jahr³ sind dabei die größten Vertreter in diesem Zusammenhang, doch auch kleinere Hotelketten sind bereits international aufgestellt und entsprechend in vielen Ländern zu finden.⁴

Diese Internationalisierung führt im Hotelbereich vermehrt zu der Notwendigkeit, Mitarbeiter für einen begrenzten Zeitraum in eigene Hotels ins Ausland zu entsenden. Oft geschieht dies im Rahmen von Neugründungen, bei denen erfahrene Mitarbeiter vor Ort für ein strukturiertes Vorgehen sorgen sollen, nicht selten auch bei Umstrukturierungen oder schlichtweg, um Mitarbeiter weiter zu qualifizieren.⁵

Die Entsendung von Mitarbeitern bietet dem Arbeitgeber den Vorteil, bereits qualifiziertes Personal dort einzusetzen, wo es benötigt wird und somit schnell, effektiv und effizient für die nötige Qualität im Hotel zu sorgen. Doch auch der Arbeitnehmer hat Vorteile von der Entsendung. Er lernt andere Kulturen und Sprachen kennen und sammelt – besonders im Hotelbereich – wichtige Auslandserfahrungen im Sinne von interkultureller Kompetenz.⁶

Doch Entsendungen bergen eine Vielzahl an Herausforderungen, die darüber entscheiden, ob sie erfolgreich werden oder nicht. Dies beginnt bereits bei der Auswahl der geeigneten Mitarbeiter und endet erst, wenn der Arbeitnehmer nach seinem Aufenthalt im Ausland wieder zurück und erfolgreich im Unternehmen re-integriert ist. Besonders nach Abschluss des Auslandsaufenthaltes kommt es teilweise zu Überraschungen in Form von Kündigungen seitens der Mitarbeiter, die sich aus verschiedenen Gründen gegen eine Rückkehr nach Deutschland entscheiden. Im Schnitt liegt diese Kündigungszahl bei einem Drittel aller Expatriats.⁷

Viele Herausforderungen können mit guter Planung umgangen oder schon vor dem Auftreten vermieden werden. So sind zu Beginn vor allem die rechtlichen Aspekte in den betreffenden Ländern zu berücksichtigen, denn jedes Land hat ein eigenes arbeits- und

³ Vgl. Wirtschaftswoche, 2015.

⁴ Vgl. Wirtschaftswoche, 2015.

⁵ Vgl. Rupprecht, 2007a, S. 61-63.

⁶ Vgl. Rupprecht, 2007a, S. 61-63.

⁷ Vgl. EXPAT NEWS GmbH, 2014a.

(sozial-)versicherungsrechtliches System. Zugleich müssen deutsche Vorgaben eingehalten werden – welche im Verlauf der Arbeit erläutert werden, wodurch die Mitarbeiter, die für die Durchführung der Entsendung verantwortlich sind, dahin gehend diverse Faktoren zu berücksichtigen und Kompromisse einzuhalten haben. Auch kommen auf den Mitarbeiter kulturelle Herausforderungen zu, welchen bereits vor der Entsendung mithilfe von Schulungen und Coachings begegnet werden sollte.⁸

Die Vielzahl der Herausforderungen ist also immens, doch alle damit einhergehenden Risiken bedeuten zugleich auch die Chance, nämlich dahin gehend aus ihnen einen Erfolgsfaktor zu machen, solange rechtzeitig und richtig geplant und umgesetzt wird.⁹

1.1 Ziel

Bei diesen Risiken und Chancen setzt die vorliegende Arbeit an. Sie betrachtet die Faktoren, die eine Auslandsentsendung zu einem Erfolg werden lassen und setzt diese anhand eines Praxisbeispiels in eine Best Practice um, das bedeutet, es wird eine Entsendung entworfen, wie sie im Idealfall durchzuführen ist.

Für diese Best Practice wird eine fiktive Hotelkette erarbeitet, welche sich mit der Entsendung eines Mitarbeiters in das südamerikanische Kolumbien auseinandersetzt. Kolumbien wurde deshalb gewählt, weil es ein aufstrebendes Land ist, das vermehrt Touristen verbucht und hofft, hier in den nächsten Jahren einen entsprechenden Boom erleben zu können.¹⁰ Die Voraussetzungen dafür kann das Land in vielen Belangen liefern, wie in Kapitel 5.2 zu sehen ist.

1.2 Relevanz des Themas

Wie bereits in der Einführung beschrieben, finden immer mehr Auslandsentsendungen statt. Gerade in der Hotelbranche, mit ihren teilweise weltweit aufgestellten Ketten – vom Großunternehmen bis hin zu den kleineren globalen Anbietern – sind Entsendungen und Aufenthalte in den Hotels der anderen Länder tägliches Geschäft. Doch laut einer Studie¹¹ werden ein Drittel aller Entsendungen wieder abgebrochen, was die Unternehmen viel Geld und Zeit kostet, nicht selten auch mit einem Imageverlust im Gastland einhergeht.¹²

Besonders beim Aufbau eines neuen Hotels nach hoteleigenen Vorgaben wird gerne auf das Know-how und die Erfahrungen aus dem eigenen Haus zurückgegriffen, weshalb

⁸ Vgl. EXPAT NEWS GmbH, 2014a.

⁹ Vgl. Fischlmayr; Kopecek, 2015, o. S.

¹⁰ Vgl. Deutsche Presse Agentur, 2017.

¹¹ Vgl. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 1-15.

¹² Vgl. Fischlmayr; Kopecek, 2015, o. S.

hier Mitarbeiter für einen gewissen Zeitraum hin entsendet werden. Kommt es hier zu Herausforderungen oder gar Abbrüchen, so kostet dies die Hotelkette nicht nur Geld, sondern es kommt auch oft – insbesondere im Rahmen von Führungskräften aber auch bei höhergestellten Fachkräften – zu einem großen Imageverlust, einerseits bei der Belegschaft, andererseits aber auch bei den Partnern vor Ort. Dies wiederum kann zu Einbußen in der weiteren Zusammenarbeit und zu Mehrkosten führen. Umso wichtiger ist hier, dass die Entsendung erfolgreich ist.¹³

1.3 Methoden

Um zum Ziel der Arbeit zu gelangen, wird ein Schwerpunkt auf die literarische Auswertung gelegt. Hierfür wird auf gängige und möglichst aktuelle Fachliteratur, Fachartikel und Internetportale zurückgegriffen. Auch Erfahrungsberichte von Expatriates – soweit zugänglich – können im Rahmen der Erfolgsfaktorensuche bei Auslandsentsendungen dahin gehend mit einfließen. Eine Liste der Fachliteratur – sowohl Deutsch als auch Englisch – wird im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Diese wurde aufgrund relevanter Suchkriterien mithilfe der Literaturdatenbank der Bibliothek und des Internets – Schwerpunkt Google Suche, Google Scholar und Google Books – erstellt und im Rahmen der Arbeit genutzt. Eine der Hauptquellen im Bereich von Fachmagazinen sind Expat News sowie Personalfachzeitschriften.

Die Hauptsuchbegriffe sind Auslandsentsendung, Erfolgsfaktoren Auslandsentsendung, Entsendung nach Kolumbien, Entsendungsmanagement. Anhand der Gliederung und des Inhalts der Arbeit kamen im Verlauf noch weitere Suchbegriffe, die den Hauptbegriffen untergeordnet sind, hinzu und erweiterten somit das Gesamtspektrum der Arbeit.

Die Literatursauswertung wurde mit Citavi durchgeführt. Die Kategorien richten sich einerseits nach dem Ziel der Arbeit, andererseits nach deren Gliederung, entsprechend kommt es zu einer deduktiven Bildung der Kategorien.

Die Analyse und die Interpretation der Literatur erfolgen selbstverständlich in Abhängigkeit des Arbeitsziels. Hierbei stehen verschiedene Ansätze zur Verfügung, wobei die Umsetzung dieser abhängig von dem jeweiligen Gliederungspunkt zu betrachten ist. So kommt es einerseits zu Zusammenfassungen von Informationen und sich darauf ergebenden Schlussfolgerungen. Auch sind Studien- und Statistikanalysen mit implementiert. Zudem ergibt sich aus der Recherche heraus eine Empfehlungsstruktur, welche einerseits in der Theorie dargestellt wird, andererseits jedoch bei der Etablierung eines fiktiven Praxisbeispiels genutzt wird.

¹³ Vgl. Focus Online, 2014.

Das Praxisbeispiel wird als Best Practice dargestellt und entsprechend die Punkte, die aus den Erfolgsfaktoren in Kapitel 4 eruiert werden können, in einem erarbeiteten Beispiel umgesetzt. Auch wenn es sich nur um ein fiktives Unternehmen aus der Hotelbranche handelt, ist die Umsetzung der Entsendung hier den praktischen Vorgaben entsprechend und kann so von Unternehmen dieser Branche direkt umgesetzt werden. Um das Ziel der Entsendung realisieren zu können, wird zunächst die fiktive Hotelkette entworfen, die qualitativ im Vier-Sterne-Sektor angelegt wird.

Im Anschluss wird Kolumbien als Gastland der Entsendung vorgestellt – gerade weil es nicht unbedingt den Bekanntheitsgrad hat, wie es bei touristisch erschlossenen Ländern aus dem europäischen Raum vermutlich der Fall wäre. Im Anschluss entsteht dann ein Entwurf für eine Entsendung, wie sie im besten Fall – aufgrund der zuvor erarbeiteten Faktoren – durchgeführt werden sollte, um als erfolgreich zu gelten.

1.4 Aufbau

Um dem Ziel der vorliegenden Arbeit gerecht zu werden, folgt nach einer Einführung in das Thema mit den Unterpunkten Ziel, Relevanz, Methoden und Aufbau der Arbeit zunächst eine Definition des Entsendungsmanagements. Hier wird im ersten Unterkapitel der Begriff des Expatriats definiert, ehe in den nachfolgenden Unterkapiteln die Möglichkeiten eines Auslandseinsatzes erklärt werden, denn hier gibt es unterschiedliche Varianten, welche unterschiedliche Voraussetzungen haben. Im dritten Kapitel wird ein Einblick in die Hotelbranche gegeben, der dem Leser ein Verständnis für die hier zu betrachtenden Faktoren und Grundlagen gewährt.

Das vierte Kapitel erläutert die Erfolgsfaktoren einer Mitarbeiterentsendung und differenziert zwischen den Punkten Auswahl von geeigneten Mitarbeitern, Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, Einsatz und Betreuung sowie das Ende des Einsatzes und die Reintegration. Dabei werden in den einzelnen Unterpunkten sowohl allgemeine Punkte angesprochen als auch – in Vorbereitung zum praktischen Kapitel 5 – der vertiefende Fokus auf einzelne Erfolgsfaktoren gelegt.

Das folgende Kapitel erarbeitet einen praktischen Fall aus der Hotelbranche, wobei hier eine Hotelkette fiktiv gestaltet und als Grundlage genommen wird. Nach einer kurzen Vorstellung dieses Unternehmens wird im Anschluss die Entsendung eines Mitarbeiters in einer Schlüsselposition durchgeführt und erläutert, wie der Best-Practice-Fall im vorliegenden Beispiel aussehen sollte, damit die Entsendung auch tatsächlich zu einem vollen Erfolg für Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird. Für dieses Szenario wurde das südamerikanische Land Kolumbien als Zielort für den zu entsendenden Mitarbeiter ausgewählt. Die Bundesrepublik ist innerhalb der EU der größte Handelspartner von Kolum-

bien mit einer steigenden Tendenz¹⁴ und bietet auch trotz der noch vereinzelt bewaffneten Konflikte – auch nach dem Friedensschluss – innerhalb des Landes ein großes Potenzial für den Tourismus und somit die Hotelbranche.

Das letzte Kapitel fasst die Arbeit noch einmal zusammen und erläutert in einem Fazit, welche Faktoren berücksichtigt werden müssen, um die Mitarbeiterentsendung trotz vieler Herausforderungen, Regeln und Pflichten erfolgreich zu gestalten.

¹⁴ Vgl. Personal.Manager, 2012, S. 22.

2 Definition Entsendungsmanagement

In der heutigen Zeit der Globalisierung und Internationalisierung ist es fast schon Standard, als Unternehmen mit internationaler Ausrichtung seine Mitarbeiter – vorzugsweise Führungskräfte und spezialisierte Fachkräfte – ins Ausland zu entsenden. Eine Entsendung erfolgt von kurzfristig bis hin zu einem langfristigen Aufenthalt. Entsprechend der Einsatzdauer lebt der Mitarbeiter in dieser Zeit im Ausland, behält aber sowohl seine Staatsbürgerschaft als auch arbeitsrechtlich in vielen Punkten die Rechte und Pflichten aus dem Heimatland.¹⁵

Die entsandten Mitarbeiter werden in diesem Fall als Expatriats bezeichnet, wobei sich die Entsendung ausschließlich nach § 2 Absatz 2 Nachweisgesetz (NachwG) regelt. Dies besagt, dass ein Auslandsarbeitsvertrag vorhanden sein muss, sobald ein Auslandsaufenthalt länger als einen Monat andauern soll. Der Vertrag soll dabei folgende Punkte beinhalten:¹⁶

- Die Dauer sowie die entsprechende Tätigkeit im Ausland
- Die Währung, in der die Vergütung für die Arbeitsleistung ausgezahlt werden soll
- Die Zahlung einer zusätzlichen Vergütung für den Auslandsaufenthalt und die mit dem Aufenthalt verbundenen Sachleistungen
- Eine Vereinbarung bezüglich der Rückkehrmodalitäten am Ende des Auslandsaufenthaltes.

Für einen notwendigen Aufenthalt im Ausland gibt es seitens des Arbeitgebers eine Vielzahl an Gründen:¹⁷

- Kommunikationsverbesserung in den ausländischen Niederlassungen, Tochtergesellschaften und Beteiligungen – immer auch im Hinblick auf die inländische Zentrale
- Wahrnehmung der Interessen der Firma im Ausland durch die Sendung von Führungskräften
- Wissenstransfer im Bereich der Fach- und Führungskräfte
- Ausbildung, Weiterbildung und unter Umständen Prüfung von zukünftigen Führungskräften
- Erfüllung des Mitarbeiterwunsches, mit einer Entsendung seine Aufstiegschancen zu verbessern oder neuen Herausforderungen zu begegnen beziehungsweise Verantwortungen zu übernehmen und/oder eine persönliche Entwicklung zu ermöglichen.

¹⁵ Vgl. Hechler, 2015, o. S.

¹⁶ Vgl. Mennen; Schellert; Wolf, 2013, S. 57.

¹⁷ Vgl. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 8-15.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass es unterschiedliche Arten von Auslandsentsendungen gibt, welche sich nach der Dauer des Auslandsaufenthaltes richten und entsprechend unterschiedlich rechtlich gehandhabt werden:¹⁸

- Dienstreise
- Abordnung
- Entsendung
- Übertritt

Diese Arten werden in Kapitel 2.2 detaillierter betrachtet und erläutert, derweil in Kapitel 2.1 zunächst näher auf den Begriff Expatriates eingegangen wird.

2.1 Expatriate

Wenn man den Fachbegriff Expatriate wortwörtlich übersetzen würde, müsste davon ausgegangen werden, dass die betroffene Person aus dem Vaterland auswandern würde. Dies entspricht allerdings nicht der Realität, tatsächlich bedeutet das Wort Expatriate, dass der/die Betroffene im Auftrag der Firma, für die gearbeitet wird, für einen längeren Zeitraum ins Ausland zum Arbeiten geht. Hierbei handelt es sich in der Regel um Fach- und Führungskräfte, die vorübergehend – normalerweise zwischen ein und drei Jahren – in ein ausländisches Tochterunternehmen, eine Beteiligung oder eine Zweigniederlassung entsandt werden.¹⁹

Ein Expatriate wird entweder seitens der Firma bestimmt, wobei selbstverständlich die Zustimmung des entsprechenden Mitarbeiters gegeben sein muss oder die Arbeitnehmer, die Interesse an dieser Tätigkeit haben, wenden sich an ihre Vorgesetzten und äußern den Wunsch nach einem Auslandseinsatz. Bei entsprechender Qualifikation und Bedarf kann dies seitens des Unternehmens umgesetzt werden. Dabei gibt es beim Einsatz von Expatriates sowohl Vor- als auch Nachteile.

Prinzipiell soll der Expat, wie der Begriff oftmals abgekürzt wird, im Ausland für eine bessere Kommunikation vor Ort aber vor allem auch zwischen dem Mutterbetrieb und der Tochter- oder Beteiligungsgesellschaft sorgen. Auch die Vermittlung und Umsetzung einer direkteren und engeren Zielausrichtung in Korrelation zu dem Mutterunternehmen ist eines der Merkmale, welches durch einen Entsendeten umgesetzt werden soll. Bei seiner Rückkehr bringt dieser zudem eine Vielzahl an Wissen, Verständnis und Eindrücke aus dem Ausland mit, die durchaus auch innerhalb des Hauptsitzes zu neuen Erkenntnissen und Optimierungen führen können. Gleichzeitig gibt es im Zusammenhang

¹⁸ Vgl. Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main, 2017.

¹⁹ Vgl. Rupprecht, 2007b, S. 6.

mit der Auslandsentsendung aber auch diverse Nachteile oder zumindest Herausforderungen, denen man allerdings in den meisten Fällen frühzeitig begegnen kann.²⁰

Noch im Heimatland kann es zu Motivationsproblemen kommen, wenn der Mitarbeiter die Entsendung angetragen bekommt. Je nach Loyalitätsverhalten sowie Firmenkultur und Mitarbeiterumgang kann dies unter Umständen dazu führen, dass sich ein Mitarbeiter dazu mehr oder minder gezwungen sieht, den Auslandseinsatz durchzuführen, weil er sonst mit Nachteilen rechnet. Dies stellt allerdings in der Regel bereits den Motivations-Worst-Case dar, welcher auf eine Vielzahl anderer Probleme im Unternehmen hinweist. Tatsächlich ist die Motivation aber ein wichtiger Faktor, der gerade im Verlauf des Auslandsaufenthaltes Schwankungen unterliegt.²¹

Das ist einerseits beispielsweise aufgrund von kulturellen Missverständnissen und einem sogenannten Kulturschock der Fall, wenn die kulturellen Unterschiede so gravierend sind und die Vorbereitung auf den Einsatz nicht ausreichend waren. Auch Herausforderungen im eigenen familiären Umfeld ist frühzeitig zu begegnen. Geht die Familie – so vorhanden – nicht mit ins Ausland, ist ein regelmäßiger gegenseitiger Besuch regelbar und viele andere Fragen sind in diesem Kontext zu klären und die Familie in die entsprechenden Planungen und Entscheidungen für einen Auslandsaufenthalt mit einzubeziehen. Nachteilig für das entsendende Unternehmen sind die zu erwartende höhere Vergütung, die im Rahmen des Auslandsaufenthaltes zu zahlen ist, sowie auch die möglichen Mehrausgaben vor Ort, z.B: für den Schutz der Mitarbeiter, sofern Sicherheitsrisiken vorhanden sind.²²

Dennoch liegen die Vorteile einer Entsendung von Expatriates gerade in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Kulturen und der Kommunikations- und Organisationsbasis, wie bereits oben genannt, klar auf der Hand.²³

2.2 Unterscheidungen des Auslandseinsatzes

Bei einem Auslandseinsatz unterscheidet man zwischen unterschiedlichen Arten, welche sich durch verschiedene Merkmale charakterisieren lassen, dabei aber nicht immer klar abgrenzbar sind. Die Wissenschaft ist sich nicht immer ganz einig über die Merkmale, die definieren, zu welcher Art der jeweilige Auslandseinsatz gehört, entsprechend werden sich die nachfolgenden Unterkapitel mit den gängigen Ansichten dazu befassen.

²⁰ Vgl. Lindner, 2013, S. 164-166.

²¹ Vgl. EXPAT NEWS, 2014b.

²² Vgl. Schnitzler, 2012.

²³ Vgl. Schnitzler, 2012.

Auch werden ausschließlich die Punkte Abordnung, Entsendung und Übertritt bearbeitet.²⁴

Eine Form der Auslandsentsendung kann auch eine Dienstreise sein, welche den Mitarbeiter über einen bestimmten Zeitraum ins Ausland und in ein dort ansässiges Unternehmen führt. Diese dauert jedoch rechtlich gesehen nicht länger als drei Monate, laut einigen Quellen auch sechs Monate und findet in der Regel nur im Rahmen von Projekten oder als repräsentative Reise statt. Sie ist grundsätzlich innerhalb des Direktionsrechts anordnungsbar und eine Vertragsanpassung oder ein neuer Vertrag ist dahin gehend nicht von Nöten. Jedoch ist zu berücksichtigen, ob es kollektivrechtliche Vereinbarungen gibt, die einzuhalten sind beziehungsweise, die unter Umständen doch Anpassungen erfordern. Gemäß § 670 BGB sind hier allerdings stets Mehrkosten zu erstatten. Auch ist der Arbeitgeber laut § 17 Abs. 1 SGB V dazu verpflichtet, dem Arbeitnehmer bei Bedarf den Zugang zu einer ärztlichen Versorgung im Dienstreiseland zu gewähren, womit auch hier versicherungstechnische Hintergründe zu berücksichtigen sind. Hierbei bleiben sowohl das Steuerrecht als auch der jeweilige Arbeitsvertrag unberührt.²⁵

Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird diese Art der Auslandsentsendung allerdings nicht weiterverfolgt, da sie nicht relevant für den Praxisfall und somit für die Empfehlungen zu einer Best Practice in Kapitel 5 sind.

2.2.1 Abordnung

Bei einer Abordnung handelt es sich um einen Auslandseinsatz in einem Zeitrahmen von drei bis achtzehn Monaten – hier gibt es, je nach Quelle, jedoch unterschiedliche Angaben, so ist die Dauer in einigen Quellen nur bis zwölf Monate benannt worden, teilweise beginnt die Abordnung in einigen Quellen auch erst bei sechs Monaten. In der Regel findet eine Abordnung im Rahmen eines Projekteinsatzes statt und unterscheidet sich dahin gehend von der Delegation beziehungsweise Entsendung (siehe Kapitel 2.2.2), die einem Know-how-Transfer entspricht. Rechtlich gesehen unterscheiden sich diese beiden Formen der Entsendung nicht sonderlich, wenngleich es auch Einzelheiten zu beachten gibt.²⁶

Bei der Abordnung bleibt der Lebensmittelpunkt des Mitarbeiters im Heimatland und in den seltensten Fällen wird er von seiner Familie ins Ausland begleitet. Auch ist es hier recht häufig der Fall, dass es zusätzliche Vertragsbestandteile im Rahmen der Vergütung gibt. Nicht selten wird dies im Kontext eines Ergänzungsvertrages aufgenommen.

²⁴ Vgl. Raspels; Elert, 2013, S.13-14.

²⁵ Vgl. Odotou, 2014.

²⁶ Vgl. Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main, 2017.

Auch bleibt in solchen Fällen der Arbeitsvertrag mit dem entsendenden Unternehmen bestehen.²⁷

Gerade in diesem Zusammenhang ist ein wichtiger Grundsatz zu klären, nämlich wie die vertragliche Regelung lauten soll. Hier unterscheidet das Arbeitsrecht zwischen dem Einvertragsmodell und dem Zweivertragsmodell, unter Umständen kommt auch das Doppelvertragsmodell zum Tragen. Im Einvertragsmodell findet die Abordnung aus dem deutschen Arbeitsverhältnis heraus statt. Hierbei ergeben sich oft Herausforderungen bei der Erlangung eines Visums, bei den Betriebsstätten vor Ort und des Dienstleistungsimports. Diese Schwierigkeiten entfallen in der Regel beziehungsweise werden erleichtert, wenn sich der Arbeitgeber für ein Zweivertragsmodell entscheidet. Hierbei erhält der Arbeitnehmer einen ausländischen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen vor Ort, bei dem er auch in den nächsten Monaten und Jahren tätig werden soll. Zur gleichen Zeit behält er den deutschen Arbeitsvertrag, welcher jedoch ruhend gestellt wird. In dem Kontext muss der Arbeitgeber jedoch darauf achten, dass der ausländische Arbeitsvertrag auch nach dem jeweiligen ausländischen Recht erstellt wird, was unter Umständen zu Nachteilen für den Mitarbeiter führen kann und deshalb ebenfalls Herausforderungen mit sich bringt.²⁸

Beim Doppelvertragsmodell erhält der Arbeitnehmer zwei aktive Arbeitsverträge, sowohl im einen im Inland als auch einen im Ausland, die dann während der ganzen Abordnungsdauer gültig sind. Nachteile hierbei können sich auf der Kostenseite ergeben, denn es ist durchaus möglich, dass der Arbeitgeber dazu verpflichtet wird, doppelte Abgaben bei der Sozialversicherung tätigen zu müssen. Auch der Arbeitnehmer kann in diesem Kontext dazu verpflichtet werden, sein Einkommen doppelt zu besteuern. Dementsprechend ist in diesem Fall eine gründliche Abstimmung der beiden Verträge aufeinander unumgänglich und dieses Modell kommt nur in eher wenigen Fällen zum Einsatz.²⁹

2.2.2 Entsendung/Delegation

Bei einer Entsendung handelt es sich in der Regel um einen Auslandsaufenthalt über einen Zeitraum bis drei Jahre, in einigen Definitionen auch bis fünf Jahre. In diesem Kontext verlagert sich der Lebensmittelpunkt des Mitarbeiters – und unter Umständen seiner Familie – für einen längeren Zeitpunkt ins Ausland. Dies bedeutet nicht selten einen neu zu definierenden Arbeitsvertrag sowie die Berücksichtigung von steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Konsequenzen. Auch der Umzug des Mitarbeiters zuzüglich der möglichen Familie ist bei einer Entsendung einzukalkulieren.³⁰

²⁷ Vgl. Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main, 2017.

²⁸ Vgl. Schwarz, 2015, S. 12.

²⁹ Vgl. Schwarz, 2015, S. 12.

³⁰ Vgl. Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main, 2017.

Grundsätzlich gehen Unternehmen und Mitarbeiter davon aus, dass dieser nach Ende der Entsendung wieder in das Heimatland und in das Heimatunternehmen zurückkehrt. Dies bedeutet den Bedarf der beruflichen Reintegration des Mitarbeiters. Während des Aufenthaltes allerdings ist es Ziel des Mitarbeiters, als Bindeglied zwischen dem In- und dem Ausland zu agieren und die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Kulturen zu verbinden. Lebt der Mitarbeiter im Übrigen bereits im Ausland, so entspricht sein Einsatz hier nicht dem Entsendebegriff und es gelten die Rechte und Pflichten des anderen Landes.³¹

Bereits in Kapitel 2.2.1 wurden diverse Punkte erwähnt, die das Vertragsrecht des entsendeten Mitarbeiters klären. In Kapitel 4.2 werden zudem noch Detailpunkte zum Steuerrecht und zum Sozialversicherungsrecht besprochen.

2.2.3 Übertritt

Bei einem Übertritt im Rahmen einer Entsendung wechselt der Arbeitnehmer sein Arbeitsverhältnis komplett und auf Dauer, nicht nur für einen begrenzten Zeitraum. Dies bedeutet, dass er komplett ins Ausland geht und nicht nur für einige wenige Jahre. Letztlich entspricht der Übertritt einer länderübergreifenden Versetzung, wobei es hier nicht zu einer Kündigung kommt, sondern nur zu einem Wechsel innerhalb von Unternehmensteilen beziehungsweise beispielsweise von einem Mutterkonzern zu einem ausländischen Tochterunternehmen.³²

Dies bedeutet allerdings auch, dass der Mitarbeiter seinen bisherigen Vertrag im Heimatunternehmen nicht länger behält und er nur noch den ausländischen Vertrag besitzt. Rückkehrregelungen sind allerdings unter Umständen fixiert. Auch wird in solchen Fällen der Lebensmittelpunkt des Mitarbeiters in der Regel in das Gastland verlagert. Ausnahmen sind hier die Möglichkeiten als Grenzgänger im Falle, dass es sich bei Heimat- und Übertrittsland um direkte Nachbarn handelt und Wohn- und Arbeitsplatz nahe genug sind.³³

³¹ Vgl. Markt und Mittelstand, 2013.

³² Vgl. Schwarz, 2015, S. 13.

³³ Vgl. Schwarz, 2015, S. 13.

3 Einblick in die Hotelbranche

Die Hotellerie ist eine sehr lebendige Branche, die sich den Anforderungen der Kunden stets anpassen muss, um den – mit steigender Globalisierung und Digitalisierung – wachsenden Konkurrenten (Beispiel Couchsurfing, AirBnb etc.) standhalten zu können. Im Jahr 2016 gab es in Deutschland mehr als 44.000 Beherbergungsunternehmen, die über 447 Millionen Übernachtungen nachweisen konnten.³⁴ Angesichts der steigenden Anforderungen in allen funktionalen und nichtfunktionalen Bereichen ist es besonders wichtig, das Hotelwesen nicht nur als ein Handwerk zu betrachten, sondern vor allem als eine vernetzte Branche, die in einem intensiven, nicht zuletzt sogar länderübergreifenden Wettbewerb und Konkurrenzkampf steht.³⁵

Das Hotelwesen ist ein wesentlicher, wirtschaftlicher Teil des Tourismus und ist im Rahmen von dessen Wertschöpfungskette ein bedeutsamer Aspekt. Hotels gehören im Rahmen der Wertschöpfungskette zu reinen Tourismusbetrieben, die originär ihre Existenzgrundlage von touristischen Angeboten und Leistungen abhängig machten. Dies bedeutet auch, dass sie wirtschaftlich von den Fremdenverkehrsnachfragen abhängig sind. Das heißt, wenn ein Ort nicht in der Lage ist, Fremdenverkehr zu generieren, ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Hotel in diesem Ort überlebensfähig ist, als eher gering einzuschätzen.³⁶

Eine Möglichkeit, dem entgegenzuwirken ist, dass die Hotellerie selbst für Angebote sorgt, so zum Beispiel im eigenen Angebotsspektrum. Dabei sind Kooperationen nicht selten und werden in die gesamte Vermarktungsstrategie mit integriert.³⁷

Eine exakte Definition des Hotelwesens lässt sich nur schwer vollziehen, da es im Hotelgewerbe eine große Vielfalt an Leistungsspektren gibt, die dazu führt, dass nicht nur einzelne Merkmale als Definition festgehalten werden können. Die Hauptleistung eines Hotels und damit das konstitutive Merkmal ist sicherlich die Befriedigung der Hotelgäste nach einer Unterkunft und damit einhergehend der Verpflegung. Die Unterkunftsgewährung beziehungsweise Beherbergungsfunktion ist der wesensbestimmte Aspekt eines Hotels. Dabei ergibt es sich, dass die beiden Leistungen, Unterkunft und Verpflegung, verschieden kombiniert werden können und dies in den unterschiedlichsten Ausprägungen. Auch wird mittlerweile in die traditionelle Hotellerie und die Parahotellerie unterschieden – Letztere beinhaltet vor allem Camping und Ferienhäuser, aber auch noch weitere Angebote, das Erste beinhaltet alle Hotels, Garnihotels, Pensionen und Gasthöfe.³⁸

³⁴ Vgl. Statistische Bundesamt, 2017.

³⁵ Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

³⁶ Vgl. Schulz et al., 2014, S. 2.

³⁷ Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

³⁸ Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

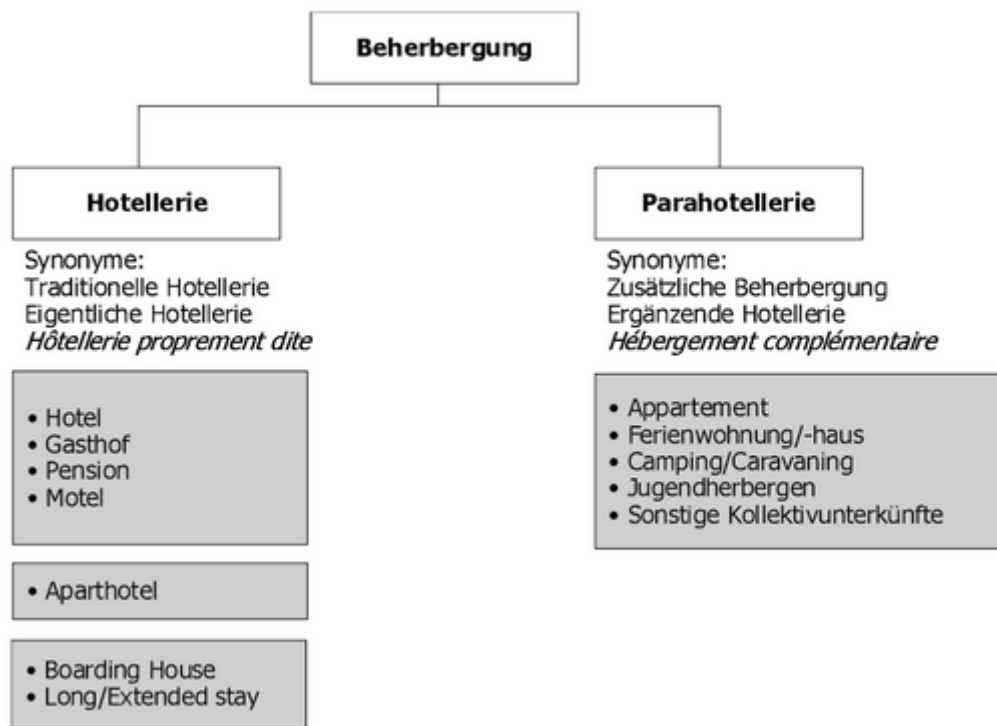


Abbildung 1 Aufteilung der Hotelkategorisierung³⁹

Dabei unterscheidet man noch innerhalb der Einteilung des klassischen Hotelbetriebs und des Parahotels. Bei den klassischen Hotels sieht dies – neben den eigentlichen Hotels – wie folgt aus:⁴⁰

- Hotel Garni:
 - Ein Hotelbetrieb mit Übernachtung, Frühstück, Getränken und als weiteres Angebot maximal noch kleinere Speisen im Angebot.
- Gasthof:
 - Gastronomiebetrieb, zumeist auf dem Land, welches Speisen und Getränke in erster Linie anbietet, in zweiter aber auch Übernachtungsmöglichkeiten.
- Motel:
 - Übernachtungsmöglichkeit und Verpflegung für Kraftfahrer an verkehrsgünstigen Standorten mit entsprechender Parkmöglichkeit.
- Pension:
 - Hotelleistungen mit eingeschränkten Dienstleistungen und keine Verpflegungsabgabe an Nicht-Pensionsgäste.
- Aparthotel (Apartment-Hotel)
 - Unterbringung der Gäste in Apartments.
- Boardinghouse (Serviced Apartment)

³⁹ Gardini, 2014, S. 8.

⁴⁰ Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

- Unterkunft in städtischer Umgebung für einen längeren Zeitraum. Serviceleistungen schwanken zwischen kleinen Angeboten und hotelmäßigem Roomservice.

Im Bereich des Parahotels sieht die Aufteilung wie folgt aus:⁴¹

- Appartement/Ferienhaus/-wohnung
 - abgeschlossene Unterkunft innerhalb eines Hauses mit Sanitärbereich und Selbstverpflegung.
- Campingplatz
 - Übernachten auf einem Campingplatz mit Zelt/Wohnwagen/Wohnmobil als Selbstversorger.
- Jugendherberge
 - Beherbergung von zumeist jungen Leuten für einen kurzen Zeitraum mit Verpflegung an hauseigene Gäste inklusive zwangloser Aktivitäten für diese.

Die Schwierigkeit, die damit einhergeht, Hotels exakt zu definieren, geht damit weiter, dass selbst die Bemühungen zur Differenzierung der einzelnen klaren Hoteltypen aufgrund der Vielfältigkeit nicht so einfach sind. Dennoch versucht die Wissenschaft mithilfe eines mehrdimensionalen Ansatzes eine solche Definition, die sich dabei um eine Differenzierung nach standortspezifischen, kunden- und unternehmensspezifischen Kriterien bemüht. Es ist dabei möglich, dass ein Hotel alle oder mehrere der aufgeführten Kriterien zur gleichen Zeit in sich vereint. Auf kundenbezogener Ebene sieht die Aufteilung wie folgt aus:⁴²

- Kriterien:
 - Aufenthaltswitz ist hier aus geschäftlichen oder ferientechnischen Gründen
 - Aufenthaltsdauer
 - Qualitätsanspruch
- Daraus ergeben sich die Hoteltypen
 - Tagungshotel
 - Ferienhotel
 - Residenzhotel
 - Luxushotel.

Bei den unternehmensbezogenen Differenzierungen handelt es sich im Vergleich um:⁴³

- Kriterien:

⁴¹ Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

⁴² Vgl. Schulz et al., 2014, S. 3.

⁴³ Vgl. Schulz et al., 2014, S. 3.

- Betreiberform
 - Öffnungsdauer
- Daraus ergeben sich die Hoteltypen:
 - Eigentumsbetrieb
 - Franchisebetrieb
 - Pachtbetrieb
 - Managementbetrieb
- Sowie die Typen
 - Zweisaisonbetrieb
 - Einsaisonbetrieb

Zuletzt erfolgt noch die Differenzierung nach den standortbezogenen Kriterien. Hier sieht die Aufteilung wie folgt aus:⁴⁴

- Kriterien:
 - Infrastruktur
 - Standort
- Daraus ergeben sich die Hoteltypen:
 - Flughafenhotel
 - Bahnhofhotel
 - Motel
- Sowie die Typen
 - Stadthotel
 - Land-/Berghotel
 - Seehotel

Der deutsche Hotelmarkt gilt mit fast 500.000 Arbeitsplätzen und der hohen Buchungsquote zwar als einer der attraktivsten, aber auch als der am härtesten umkämpfte in Europa. Große Konkurrenz und damit einhergehend Überkapazitäten drücken die Preise und auch die Wachstumsrate ist nur minimal. Entsprechend suchen eine Vielzahl der Anbieter Kooperationen oder innovative Nischen, um sich besser zu positionieren, andere wachsen – teilweise ins Ausland hinein – um sich dadurch breiter und letztlich sicherer aufzustellen.⁴⁵

Die Unterscheidung der Betriebsgrößen geht nach Klein-, Mittelstand- und Großhotellerie, wobei es keine offizielle Systematik bezüglich der Größenklassifikation in Hotels gibt. Aktuell finden sich mehr als 80 % aller Hotels in Deutschland mit weniger als 49 Zimmern und nur wenige Hotels mit mehr als 500 bis 1000 Zimmern. Die Zahl der Hotels, welche

⁴⁴ Vgl. Schulz et al., 2014, S. 3.

⁴⁵ Vgl. Deutscher Hotel und Gaststättenverband, 2016, S. 4.

über mehr als 1000 Zimmer verfügen, ist klein und sie sind nur in den Ballungs- und Messezentren Frankfurt, Hamburg und Berlin ansässig.⁴⁶

Hotels können sich in Hotelketten zusammenfinden, wobei hier die Definition dahingehend zu finden ist, dass sie organisatorisch unter einer zentralen und einheitlichen Leitung operieren. Zudem treten sie am Markt unter einem gleichen Namen und einem gleichwertigen qualitativen Standard auf. Bekannte Beispiele hierfür sind etwa das Hilton, das Marriott und das Intercontinental. Dabei ist es möglich, dass die Hotelketten sowohl als Franchise- als auch als Filialhotel organisiert sind. Eine dritte Möglichkeit besteht noch in der Form des Hotelkonzerns.⁴⁷

Charakteristisch für Hotelketten ist die zentralisierte betriebswirtschaftliche Teilfunktion einzelner Komponenten, wie beispielsweise das Qualitätsmanagement oder das Marketing. Während zum Beispiel die Personalabteilung und die Buchhaltung in den Einzelhotels der Kette angegliedert sind, stehen die anderen Teilfunktionen nur im Stammhaus zentral für alle Betriebe zur Verfügung.⁴⁸

Es ist nicht ausgeschlossen, dass einzelne Hotels der Kette unterschiedliche Qualitätssegmente bedienen, welche dann in einzelnen Markennamen zusammengefasst sind. Solches gilt beispielsweise auch für Ibis und Novotel. Je nach gewählter Organisationsform findet man innerhalb der Hotelketten beziehungsweise der -konzerne reine Betriebsgesellschaften, die sich nur um die erfolgreiche Funktion des Betriebsablaufes kümmern oder Ketten, welche sich neben dem Betrieb und dessen Management noch um das Immobilienvermögen und die Kontrolle des operativen Geschäftes bemühen. So ist es nicht verwunderlich, dass es in der Praxis eine Vielzahl von Mischformen zu den hier aufgeführten gegensätzlichen Ansätzen gibt.⁴⁹

Laut der Charakterisierung von Barth und Theis sind Hotels kundenpräsenzbedingte Dienstleistungsbetriebe, welche direkte Leistungen durch den Einsatz von immateriellen und materiellen Komponenten an Dritte abgeben. Dabei stellen Beherbergung und Verpflegung die Kernleistung des Hotels dar, wobei es aber auch noch diverse Nebenleistungen gibt, in denen sich diverse Dienstleistungsfunktionen wiederfinden. Entsprechend wird unterschieden in:⁵⁰

- Materielle Komponenten
 - o Beherbergung
 - Alle Angebote für den Gast, welche mit dem Zimmer zusammenhängen

⁴⁶ Vgl. Deutscher Hotel und Gaststättenverband, 2016, S. 6-10.

⁴⁷ Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

⁴⁸ Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

⁴⁹ Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

⁵⁰ Vgl. Schulz et al., 2014, S. 29.

- Speisen/Getränke
 - Alle Angebote für den Gast, welche den Verzehr dieser Komponenten betreffen
- Komfort
 - Alles, was dem Gast als materielles Gut zur Verfügung gestellt wird.
- Immaterielle Komponenten
 - Service
 - Alle Dienste, die in den Bereichen innerhalb des Hotels für den Gast geleistet werden
 - Der Service ist als prozessuale Komponente zu betrachten
 - Atmosphäre
 - Alle materiellen und immateriellen Güter und Komponenten, welche auf das Empfinden des Gastes einen Einfluss ausüben
 - Die Atmosphäre ist als sensuelle Komponente zu betrachten.

Die Komponenten Komfort, Service und Atmosphäre gelten zudem als das Ambiente des Hotels, also als alles, was der Gast rund um seinen Aufenthalt innerhalb des Hotels für sich wahrnimmt und/oder erlebt. Ambiente gilt als komplettierende Komponente, derweil die Punkte Beherbergung und Speisen/Getränke zu den zentralen Komponenten zählen.⁵¹

Die Qualität eines Hotels zeigt sich auch in der Bedeutung und der Ausgestaltung des persönlichen Kontakts zwischen den Leistungserbringern, also den Hotels als solche, und den Leistungsnachfragern, also den Gästen. Je höher der Dienstleistungsaspekt zu werten ist, die Individualität der (Dienst-) Leistungserbringung und auch die Komponente des persönlichen Kontaktes zwischen dem Hotelpersonal und den Gästen, umso höher ist die Qualität dessen zu werten und somit die Einkategorisierung. Leistungen von Hotels sind allerdings immer als Erfahrungsleistungen zu werten, das heißt, jeder empfindet sie individuell, insbesondere die Aspekte, die Einfluss auf das Fühlen und Wahrnehmen haben.⁵²

Die Leistungserbringung erfolgt dabei nicht nur durch das direkt mit dem Gast konnettierte Personal wie Service, Küche und Rezeption, sondern auch durch das Personal im Hintergrund, wie beispielsweise Haustechnik und Management. Zudem gehören – je nach Angebotsspektrum – weitere Personaleinheiten, beispielsweise aus dem Fitnessbereich, dazu. So es in einem Hotel zu einer Entsendung von Mitarbeitern kommt, kann

⁵¹ Vgl. Schulz et al., 2014, S. 29.

⁵² Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

davon ausgegangen werden, dass dies in erster Linie das Management, in zweiter Linie qualifizierte Fachkräfte, wie den Küchenchef oder Empfangschef, betreffen wird.⁵³

⁵³ Vgl. Gardini, 2014, S. 2-13.

4 Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterentsendung

Im Rahmen der Entsendungsthematik ist in den letzten Jahren viel in der Fachliteratur und aus der Praxis heraus diskutiert worden. Dabei wurden unterschiedliche Aspekte und Bedarfe berücksichtigt und betrachtet. Festzuhalten ist, dass es nicht nur den einen richtigen Weg für den Erfolgsfaktor Mitarbeiterentsendung gibt, da es eine Vielzahl von firmen- aber auch mitarbeiterindividuellen Punkten zu berücksichtigen gibt. Dennoch haben sich aus den praktischen Erfahrungen und den wissenschaftlichen Leitfäden heraus diverse Empfehlungen ergeben, die die Grundrichtung definieren und Firmen ein gutes Handwerkszeug für eine erfolgreiche Entsendung mitgeben. Doch die Masse der Unterlagen und Empfehlungen macht es manchen Unternehmen schwer, sich mit diesen entsprechend zu beschäftigen und für sich die richtigen Wege zu entwickeln. Entsprechend dieser Herausforderung wurde in den nachstehenden Unterkapiteln zu dieser Thematik eine eingehende Recherche getätigt und relevanten Punkte für den Erfolgsfaktor Mitarbeiterentsendung entsprechend erarbeitet, sodass auf dieser Basis im Kapitel 5.3 schlussendlich die erfolgreiche Entsendung eines Mitarbeiters im Hotelgewerbe nach Kolumbien durchgeführt werden kann.

Eine Entsendung läuft in der Regel nach folgendem Schema ab.



Abbildung 2 Entsendeschema⁵⁴

Entsprechend diesem Schema sind die nachstehenden Unterkapitel mit den notwendigen Punkten für eine erfolgreiche Entsendung gegliedert.

4.1 Auswahl geeigneter Mitarbeiter

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass prinzipiell nicht jeder Mitarbeiter für den Einsatz im Ausland geeignet ist. Dies ist nicht einmal zwingend von der Dauer des Aufenthaltes abhängig, sondern in erster Linie ob, dass der Mitarbeiter – vorausgesetzt, dass

⁵⁴ Eigene Darstellung.

er über die entsprechenden Fachkenntnisse verfügt – auch die persönlichen Anforderungen an einen solchen Aufenthalt zu erfüllen weiß und bereits sein muss diese zu akzeptieren.⁵⁵

Hierzu zählt in erster Linie eine gewisse interkulturelle Kompetenz, welche sich zum einen in einer Aufgeschlossenheit der fremden – beziehungsweise den fremden – Kulturen gegenüber manifestiert, zum anderen aber auch innerhalb einer hohen und verständnisvollen Toleranz in diesem Zusammenhang, da die Verhaltensmuster fremder Kulturen durchaus anders sind, als dies im eigenen Kulturkreis der Fall ist. Der Unterschied reicht von marginal im Nachbarland bis hin zu extremen Unterschieden wie beispielsweise zwischen Deutschland und Japan. Doch auch im Nachbarland kann es schon zu erstaunlich großen Unterschieden im kulturellen Miteinander kommen, ganz besonders ist dies natürlich Kontinent übergreifend zu sehen.⁵⁶

Entsprechend kann ein Auslandseinsatz nur dann erfolgreich werden, wenn der auszuwählende Mitarbeiter dazu in der Lage ist, sich der fremden Kultur anzupassen und sein Verhalten entsprechend abzustimmen. Dies bedeutet selbstverständlich, dass er sich mit der fremden Umgebung, Kultur und Sprache beschäftigen muss, bestenfalls sogar bereits Erfahrungen dahin gehend mitbringt. Auch muss der Mitarbeiter den ausgeprägten Willen haben, sich an die örtlichen Gegebenheiten anzupassen, zurechtzufinden und auch entsprechend zu behaupten.⁵⁷

Neben der Anpassungsfähigkeit gehört auch ein gewisses Improvisationstalent zu den persönlichen Anforderungen im Rahmen eines Auslandseinsatzes. So kommt es durchaus vor, dass ungewohnte Situationen die jeweiligen Mitarbeiter nicht nur dazu herausfordern, sich diesen zu stellen, sondern auch schnell und flexibel Lösungen und Verhaltensmuster zu improvisieren, die den kulturellen Unterschieden Rechnung tragen. So müssen hier auch der eigene Führungsstil – denn in den meisten Fällen sind es Fach- und Führungskräfte, welche entsendet werden – und die eigenen Erwartungen denen des neuen Umfeldes angepasst werden. Auch hier gilt es, Erwartungen zu erfüllen.⁵⁸

Eine weitere, wichtige persönliche Fähigkeit in dem Kontext betrifft das Kommunikationsvermögen. Der Mitarbeiter benötigt nicht nur die Fähigkeit sich mitteilen zu können, sondern auch eine sensible Wahrnehmung und die Fähigkeit, non verbale Kommunikation aufzunehmen. Diese Kombination ist entscheidend, da der entsendete Mitarbeiter nicht nur die firmeneigenen Vorgaben und Erwartungen vertreten muss, sondern sich auch mit neuen Geschäftspartnern auseinanderzusetzen hat. Entsprechend hoch ist das zu erwartende Engagement, welches seitens des Arbeitgebers für das Unternehmen er-

⁵⁵ Vgl. Focus, 2014.

⁵⁶ Vgl. Pudell, 2015, S. 34-37.

⁵⁷ Vgl. Pudell, 2015, S. 34-37.

⁵⁸ Vgl. Pudell, 2015, S. 34-37.

wartet wird und damit einhergehend die Unternehmenskultur. Entsprechend hoch müssen der Einsatzwille des Mitarbeiters sein, seine Loyalität und seine Identifikationsfähigkeit mit dem Unternehmen, wie auch seine Flexibilität und Sensibilität im Umgang mit neuen Menschen und der damit einhergehenden Kultur.⁵⁹

Werden Führungskräfte entsendet, ist die Erwartung in einigen Bereichen noch einmal höher, als dies bei reinen Fachkräften ohne Führungsverantwortung der Fall ist. Bei einer Führungskraft muss der Blick für das Wesentliche vorhanden sein, sodass sie sich auf die entscheidenden Probleme vor Ort konzentriert – dies gilt selbstverständlich sowohl für den Aufenthalt im Ausland als auch für die Arbeit innerhalb des Inlands. Neben dem Blick für das Wesentliche ist bei einer Führungskraft auch die Entscheidungsfähigkeit von unschätzbbarer Wichtigkeit. Auch hier ist die Flexibilität nicht zu unterschätzen, jedoch ist in dem Kontext auch ein Gespür für das richtige Timing immanent, da nur die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit auch Erfolge garantieren.⁶⁰

Als Führungskraft besteht eine Aufgabe auch darin, Aufgaben zu delegieren und die Ausführung oder zumindest das Ergebnis zu kontrollieren. Auch hier findet sich im Zweifel ein sehr sensibles Terrain, das entsprechendes Fingerspitzengefühl von den entsendeten Mitarbeitern erfordert. Hinzu kommt das Erfordernis, sich unter Umständen dahingehend kompromissbereit zu zeigen beziehungsweise sich beraten zu lassen. So sehen manche Kulturen beispielsweise noch immer eine klassische Rollentrennung vor – sowohl was weibliche und männliche als auch hierarchische Rollentrennungen betrifft. Wird hier der falschen Person die – im kulturellen Denken – falsche Aufgabe übergeben, kann es zu großen Konflikten kommen. Fehler können unter Umständen trotz guter Vorbereitung einmal passieren, allerdings muss der Entsendete dann aus diesen entsprechend lernen und bereit sein, zukünftig das Erlernte umzusetzen.⁶¹

Vor einer Entsendung muss sich das Unternehmen auch darüber im Klaren sein, dass man nicht einfach irgendwen vor Ort schicken kann oder schlimmstenfalls sogar jemanden, den man nur im heimatischen Unternehmen für eine Weile oder komplett nicht mehr haben möchte. Es ist wichtig, hierhin gehend die richtige Personalauswahl zu betreiben, schon alleine deshalb, weil mit dem Entsenden des Mitarbeiters auch ein gewisses Prestige mitschwingt und eine Vermarktung des eigenen Unternehmens stattfindet, was den Ruf – bei stetigen Herausforderungen und Problemen mit dem ins Ausland gesendeten Mitarbeiter – nachhaltig schädigen kann.⁶²

Die Frage nach den geeigneten Mitarbeitern für einen Auslandsaufenthalt beinhaltet auch stets die Frage, ob man sich für bereits im Unternehmen befindliche Mitarbeiter entscheiden möchte oder explizit für diesen Aufenthalt neue Mitarbeiter einzustellen

⁵⁹ Vgl. Magazin für interkulturelle Wirtschaft, 2010.

⁶⁰ Vgl. Schilo-Silbermann, 2013, S. 130-135.

⁶¹ Vgl. Schilo-Silbermann, 2013, S. 130-135.

⁶² Vgl. Dilenge, 2017.

plant. Für Arbeitnehmer sind die Motive, ins Ausland zu gehen, stets individuell und unterschiedlich gewichtet, allerdings kann man sagen, dass sich einige gleiche herauskristallisieren. So steht bei den Mitarbeitern, die von sich aus eine Auslandsentsendung anstreben, in der Regel der Wunsch, ein anderes Land und dessen Kultur kennenzulernen. Auch ein etwaig damit verbundenes höheres Gehalt motiviert sowie die Möglichkeit, mit dem Aufenthalt unter Umständen die eigene Karriere zu festigen und bestenfalls sogar voranzutreiben.⁶³

Dem Wunsch nach Weiterentwicklung und einem Aufenthalt im Ausland stehen allerdings auch diverse Aspekte der sozialen und bestenfalls medizinischen Sicherheit im Heimatland gegenüber. So ist hier mit einer gewissen sozialen und bestenfalls auch physischen Sicherheit zu rechnen. Die Familie und Freunde sind in diesem ansässig und auch der – bestenfalls – sichere Arbeitsplatz. Das gesamte soziale Umfeld wird von dem Leben im Heimatland geprägt und es bedeutet im Zweifel auch Überwindung, dieses für eine gewisse Zeit zurückzulassen.⁶⁴

Allerdings ist die Globalisierung ein Antriebsfaktor für die Entsendung von Mitarbeitern, denn je weiter sich die Unternehmen auch in anderen Ländern engagieren und etablieren, je weiter sie sich selbst entwickeln, je eher existiert eine einheitliche Unternehmens- und Prozesskultur, die in allen Betrieben und Betriebsteilen vermittelt werden muss. Hierfür eignen sich oftmals am besten Mitarbeiter aus den Regionen, in denen das Unternehmen seinen Stammsitz hat. Damit gehen aber auch für diese Mitarbeiter Auslandsaufenthalte einher, welche unter Umständen in Staaten führen, deren Lebensbedingungen nichts mit beispielsweise dem mitteleuropäischen Standard zu tun haben und entsprechend wenig Attraktivität mit sich bringen. Da diese Staaten im Zweifel jedoch große Marktchancen für die entsprechenden Unternehmen und die Gesellschaft mit sich bringen, ist dennoch durchaus ein Auslandsaufenthalt für das Unternehmen von Nöten, um in dem Markt präsent zu sein.⁶⁵

Es kommt nicht selten vor, dass für diese Aufgabe aufgrund ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen nur ein oder zwei bestimmte Mitarbeiter in Betracht gezogen werden können. Das Unternehmen hat das Interesse daran, diese beziehungsweise diesen Mitarbeiter flexibel einsetzen zu können, sowohl im In- als auch im Ausland. Gerade nach einem Auslandsaufenthalt kommen bei dem jeweiligen entsendeten Mitarbeiter auch noch eine Vielzahl an Erfahrungen und Wissen hinzu, welches theoretisch im Heimatunternehmen verwertet werden kann. Entsprechend wird in erster Linie die Wahl auf einen Mitarbeiter aus dem Stammpersonal fallen, denn gerade in der Anfangsphase sind diese Mitarbeiter von unschätzbarem Wert, da sie bereits mit der Unternehmenskultur und -philosophie

⁶³ Vgl. Rupprecht, 2007a, S. 19-23.

⁶⁴ Vgl. Rupprecht, 2007a, S. 19-23.

⁶⁵ Vgl. Hechler, 2015, o. S.

vertraut sind und auch das Portfolio des Unternehmens im Blick haben sowie die avisierten Ziele des Auslandsaufenthaltes kennen.⁶⁶

Allerdings kommt es durchaus in der Praxis vor, dass es unter dem Stammpersonal keine entsprechende Fach- oder Führungskraft gibt, welche die bereits genannten Kriterien beziehungsweise die notwendige Fachkompetenz zu erfüllen weiß. In diesem Fall muss man externes Personal suchen und neu einstellen. Hierbei ergeben sich jedoch diverse Herausforderungen, insbesondere dahin gehend, dass der Mitarbeiter intensiv eingearbeitet werden muss, um mit der Unternehmenskultur und -philosophie vertraut zu sein. Diese Nachteile sind in der Regel nur durch die Einarbeitung und eine sorgfältige und intensive Planung des Auslandsaufenthaltes ausgleichbar. Vielfach ist ein Muss-Kriterium für den neuen Mitarbeiter, dass dieser sich bereits auf dem ausländischen Markt oder zumindest mit der ausländischen Kultur auskennt und vertraut ist. Dennoch verbleibt die Herausforderung, dass die nicht gelebte und maximal theoretisch bekannte Unternehmenskultur nicht effektiv und effizient vermittelt werden kann und somit bereits im Vorfeld Kommunikationsschwierigkeiten für den Auslandsaufenthalt vorprogrammiert sind. Dies läuft insgesamt nicht selten auch auf eine Fehlinvestition hinaus, denn durch die dadurch aufkommenden Missverständnisse und Fehler kann es durchaus auch zu einer vorzeitigen Trennung von dem Mitarbeiter kommen und – schlimmstenfalls – sogar zu dem Verlust des ausländischen Marktes auf unbestimmte Zeit, weil hier auch ein Imageverlust mit einhergeht. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist eine gute Vorbereitung im Falle dessen, dass ein neuer Mitarbeiter für diesen Einsatz eingestellt werden muss, erst recht von hoher Wichtigkeit, mehr noch als dies schon im Falle der Entsendung von Stammpersonal der Fall ist.⁶⁷

Bereits bei der Personalauswahl kann es sinnvoll sein, sich bezüglich eines Reintegrationsprogramm Gedanken zu machen. Hierzu sollte es allerdings unbedingt im Rahmen der Vorbereitungen, allerspätestens bei den Vorbereitungen zum Einsatzende – allerdings nicht erst in den letzten Wochen oder Monaten – kommen. Mehr hierzu siehe auch in den Kapiteln 4.2 und 4.4.

In manchen Fällen kann es sinnvoll sein – gerade aufgrund des hohen Kostenfaktors einer Entsendung – einheimische Mitarbeiter für die Umsetzung der Ziele einzusetzen. Da diese jedoch selten mit den entsprechenden Vorgaben des Unternehmens, dessen Kultur und Philosophie, im nötigen Maße vertraut sind, ist es zumindest sinnvoll und wichtig, diesen Mitarbeiter ins Inlandunternehmen zu holen, um ihn dort entsprechend zu schulen. Auch dies ist letztlich eine Expatriatesituation, die wieder neue Herausforderungen mit sich bringt, durchaus aber weniger kostenintensiv sein kann – nicht muss. Dies muss individuell im Unternehmen geklärt werden und bedarf der Berücksichtigung einer Vielzahl an Faktoren, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit weder abgedeckt

⁶⁶ Vgl. Hechler, 2015, o. S.

⁶⁷ Vgl. Amschlinger, 2011, S. 88.

werden kann, noch soll. Zu erwähnen ist in diesem Kontext nur, dass es in einigen Staaten – durch Erschwernisse seitens der Behörden bezüglich der Einstellung von Expatriates – keine andere Lösung zu dieser Option gibt, es sei denn, man nutzt die Möglichkeiten von Personalvermittlern, was aber wieder andere Herausforderungen mit sich bringt und entsprechend eine sorgfältige Auswahl der Vermittlung bedarf.⁶⁸

4.2 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz

Eine gute und zielgerichtete Vorbereitung für einen Auslandseinsatz ist extrem wichtig. Auslandsentsendungen sollen für den Mitarbeiter und bestenfalls seine Familie stets eine positive Erfahrung darstellen. Nicht nur im beruflichen Sinne, sondern auch im persönlichen. Auch bedeutet jede Entsendung für die Unternehmen, die diese Form des Einsatzes wählen, eine hohe finanzielle Investition, welche planmäßig erfolgreich sein soll, sowohl in der Durchführung als auch in den Ergebnissen. Entsprechend ist es wichtig, dass der Mitarbeiter, der ins Ausland gehen soll, hervorragend vorbereitet wird – sowohl fachlich und inhaltlich als auch kulturell. Entsprechend darf die kulturelle Vorbereitung, sowohl für ihn als auch – so sie mitkommt – für seine Familie, nicht vernachlässigt werden. Gerade in Fällen, in denen die Unterschiede zwischen dem Heimat- und dem Gastland groß sind, ist dies besonders wichtig. Doch bereits ein Aufenthalt in dem vermeintlich ähnlichen Nachbarland kann – wenn auch vielleicht nicht zu einem Kulturschock – zu kulturellen Missverständnissen führen.⁶⁹

Ein wichtiger Faktor, um den Mitarbeiter adäquat und erfolgreich vorzubereiten, ist das interkulturelle Training. Dieses vereinfacht in der Regel den Einstieg in die Arbeit vor Ort, da die Integration in das Gastland viel einfacher fällt. Mögliche Stolperfallen, Missverständnisse und sogenannte ‚Fettnäpfchen‘ können so bereits im Vorfeld ausgemerzt werden. Findet ein interkulturelles Training nicht statt – und zwar sowohl für den Entsandten als auch für seine Familie, so diese mit ihm mitreist – ist die Gefahr, dass es im Gastland zu Problemen kommt und schlimmstenfalls der Aufenthalt sogar abgebrochen wird, wesentlich höher.⁷⁰

Wichtig ist es nicht nur, die Sprache zu kennen, sondern auch die Kultur zu verstehen. Dies ist einerseits extrem schwer bei Ländern, die völlig verschieden zum Heimatland sind, andererseits hier jedoch zeitweilig – gerade wegen der Unterschiedlichkeit der Kulturen und des entsprechenden Bewusstseins diesbezüglich – einfacher. Währenddes-

⁶⁸ Vgl. Heuser, 2008, S. 7.

⁶⁹ Vgl. Reuter, 2014, S. 2.

⁷⁰ Vgl. Reuter, 2014, S. 2-4.

sen ist es umgekehrt in einem vermeintlich kulturgleichen oder zumindest kulturähnlichen Land aufgrund von vielfach feinen Facetten schwerer, den Bedarf dahin gehend zu sehen.⁷¹

Der entsandte muss sowohl die Sprache des Landes gut genug beherrschen, um verbal kommunizieren zu können – auch wenn in einigen Bereichen die Grundvoraussetzung Englisch deklariert wird und diese zumindest im geschäftlichen Umfeld ausreichend ist – als auch die kulturellen Eigenarten kennen. Hierzu zählen beispielsweise nicht nur die Gebräuche und Gewohnheiten, sondern auch Gestiken und Mimiken. Diese im Heimatland richtig zu interpretieren, ist für manch einen bereits schwierig, doch im Ausland im Zweifel sogar umso wichtiger.⁷²

Ein Beispiel hierfür ist Japan, welches aufgrund seines kulturellen Hintergrunds sehr viel Wert auf Etikette und Protokoll legt. Gerade hier sind besondere Vorgaben zu erfüllen, damit der Gesprächspartner nicht unbewusst beleidigt wird und somit vielleicht ein weiteres geschäftliches Miteinander zu einer Herausforderung oder gar unmöglich wird.⁷³

Da sich die private Kultur oft noch einmal von der Geschäftskultur abgrenzt und anders darstellt, ist es sinnvoll, das interkulturelle Training auf beide Bereiche auszuweiten und somit dem entsandten und dessen Familie größtmögliche Sicherheit dahin gehend zu geben. Allerdings ist es auch sinnvoll, den Mitarbeitern im Gastland einen Einblick in die Kultur des entsandten zu gewähren, sodass das Verständnis füreinander geschärft wird und beide Parteien aufeinander zugehen können, selbst wenn es doch einmal – trotz aller Vorbereitung – zu Herausforderungen und/oder Missverständnissen kommt. Eine Einführung in die Kultur des entsandten kann dieser durchaus auch selbst bei Mitarbeitern und Kollegen durchführen.⁷⁴

Wie bereits erwähnt, sollte das interkulturelle Training nicht nur den entsandten, sondern auch dessen Familie betreffen. Dies bedeutet im Zweifel auch – ab einem gewissen Alter – die Kinder des entsandten. Dies gilt insbesondere dann, wenn diese bereits schulpflichtig sind und im Gastland auch die lokale Schule besuchen sollen. Auch hier können Herausforderungen entstehen, welche den gesamten Aufenthalt in Frage stellen könnten, weshalb eine Vorbereitung für alle stets sinnvoll ist.⁷⁵

Um die entsendung erfolgreich zu gestalten, sollte auch während des Auslandsaufenthaltes regelmäßig das kulturelle Training fortgesetzt werden. Es ist laut diverser Studien nachgewiesen, dass die ersten kulturellen Probleme zumeist nicht sofort, sondern erst nach ein paar Wochen bis hin zu einem Jahr aufkommen. Dies ist dem Neuen und der

⁷¹ Vgl. Bolten, 2006, S. 1-3.

⁷² Vgl. Bolten, 2006, S. 1-3.

⁷³ Vgl. Bolten, 2006, S. 1-3.

⁷⁴ Vgl. Deloitte, 2008, S. 26-31.

⁷⁵ Vgl. Deloitte, 2008, S. 26-31.

Veränderung geschuldet. In den ersten Wochen ist man noch zu beschäftigt mit dem Ankommen, dem Chaos nach dem Umzug, dem Zurechtfinden und damit, einen ersten Eindruck zu gewinnen. Wenn diese Phase vorüber ist und sich der Entsandte und seine Familie als angekommen erklären können, beginnt der Alltag und mit diesem auch die Herausforderungen. In vielen Fällen wird die Familie aber schon seitens des Unternehmens und des kulturellen Trainings alleine gelassen und sie müssen sich den Problemen selbst stellen. Dies kann schnell zu einer Überforderungssituation und einem negativen Gefühl bezüglich des Gastlandes führen. Hier ist es hilfreich und sinnvoll, seitens des Unternehmens auch weiterhin Trainings anzubieten und im Rahmen von einem Mentorenprogramm Unterstützung zu gewährleisten.⁷⁶

Dennoch sollte berücksichtigt werden, dass die interkulturellen Trainings nicht unnötig in die Länge gezogen werden. Wichtig ist, dass überprüft wird, wie weit diese Trainings dem Entsandten und dessen Familie tatsächlich helfen. Nicht immer ist dies nämlich die geeignete Vermittlungsform. Manchmal ist es sinnstiftender statt der Trainings ein Coaching anzubieten. Hier kann viel individueller auf Defizite eingegangen werden und es ist auch kein Problem, Coachings mit Trainings zu kombinieren beziehungsweise diese im Anschluss an Trainings anzubieten. Auch ein Mentorenprogramm vor Ort, analog zu dem Mentoring im Heimatland (siehe hierzu Kapitel 4.4) kann sich als hilfreich herausstellen.⁷⁷

Wie bereits erwähnt, sind ähnliche Länder nicht auch als gleiche Länder zu bewerten. Viele Unternehmen in Europa entsenden auch nur innerhalb Europas oder in die USA. Prinzipiell gesehen entsenden sie damit in kulturell ähnliche Länder, doch neben Sprachbarrieren ist die kulturelle Differenz in der Regel groß genug, dass auch hier Herausforderungen kultureller Natur entstehen können. Die zu erwartenden kulturellen Ähnlichkeiten können sich schnell ins Gegenteil verkehren, weil man mit einer zu großen Selbstverständlichkeit an diese Länder herangeht und dabei übersieht, dass es auch und vor allem die Kleinigkeiten sind, die im kulturellen Miteinander für Probleme sorgen können. Deshalb muss auch bei diesen Entsendungen ein entsprechendes Training durchgeführt und die Mitarbeiter geschult werden. In diesem Kontext ist allerdings – je nach interkultureller Kompetenz der zu entsendenden Mitarbeiter und dessen Familie – ein Coaching oftmals ausreichend.⁷⁸

Ein Faktor, der insbesondere bei Entsendungen in gefährliche oder potenziell gefährliche Länder wichtig ist, ist die Planung der persönlichen Sicherheit des entsendeten Mitarbeiters und seiner Familie vor kriminellen Übergriffen. Kolumbien beispielsweise ist zwar sehr viel sicherer geworden, jedoch gibt es auch hier immer noch Regionen, in denen das Kidnapping nicht aufgegeben wird. Andere Länder sind dahin gehend sogar

⁷⁶ Vgl. Deloitte, 2008, S. 26-31.

⁷⁷ Vgl. Grote, 2015, S. 105-107.

⁷⁸ Vgl. Grote, 2015, S. 105-107.

noch gefährlicher. Hier ist es Aufgabe des Arbeitgebers, dafür zu sorgen, dass entsprechende Risiken ausgeschaltet oder zumindest minimiert werden. Sollte dennoch etwas geschehen, ist für solch einen Fall seitens des Unternehmens Vorsorge zu treffen. Tatsächlich gibt es sogar bereits Firmen, die sich darauf spezialisiert haben, sich in solchen Fällen um alle Belange zu kümmern, einschließlich Lösegeldverhandlungen.⁷⁹

Im Rahmen der Entsendung kommt es in der Regel – wie bereits in Kapitel 2.2.1 erwähnt – zu einem neuen Vertragsmodell oder zu entsprechenden Ergänzungsverträgen. Es ist zu empfehlen, einen klar strukturierten Entsendungsvertrag mit dem zu entsendenden Mitarbeiter abzuschließen. Dieser ergänzt den weiterhin bestehenden Arbeitsvertrag um nachfolgende Punkte:⁸⁰

- Angaben zur Dauer der Auslandstätigkeit
- Aufgaben, die der Arbeitnehmer im Ausland verrichten soll
- Angaben zur Unterstellung des Arbeitnehmers im Ausland
- Angaben zur Berichtspflicht des Arbeitnehmers im Ausland
- Angaben zur zusätzlichen Vergütung im Rahmen eines Auslandszuschlags oder einer Auslandzulage
- Angaben zur Kostenübernahme oder Beteiligung bei einer Auslandsrankenversicherung
- Angaben zur etwaigen Übernahme – welche und in welchem Umfang – von Umzugs- und Reisekosten durch das Unternehmen für den Mitarbeiter und – unter Umständen – für die Familie
- Angaben zur etwaigen Kostenübernahme einer Unterkunft vor Ort
- Angaben zu zusätzlichen Urlaubstagen, welche für die Heimreise gewährt werden
- Angaben zur Kostenübernahme von Sprachkursen und bei Bedarf Schulkosten der Arbeitnehmerkinder im Ausland
- Angaben zu den Aufgaben, die der Arbeitnehmer nach Abschluss der Entsendung im Heimatunternehmen zu übernehmen hat.

Zu beachten ist für das Unternehmen in diesem Kontext, dass der Entsendungsvertrag nur einem Ergänzungsvertrag entspricht und als solchen ausschließlich die Arbeitsaufgaben und andere Vertragsbedingungen des Ursprungsvertrages vorübergehend ändert. Dementsprechend fällt er nicht unter das Teilzeitbefristungsgesetz. Dies bedeutet, dass eine Entsendung grundsätzlich auch ohne Sachbegründung für einen Zeitraum über zwei Jahre möglich ist und eine Zeitbefristung seitens des Arbeitsgerichts nicht überprüft werden muss.⁸¹

⁷⁹ Vgl. HR Performance, 2016.

⁸⁰ Vgl. Heuser, 2008, S. 13-18.

⁸¹ Vgl. Heuser, 2008, S. 13-18.

Neben den interkulturellen und vertraglichen Vorbereitungen gilt es auch, rechtliche und sozialversicherungstechnische Vorgaben aufseiten des Arbeitgebers zu beachten und entsprechend einzuhalten. So muss eine Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung für den zu entsendenden Mitarbeiter vorliegen, so solche seitens des Gastlandes gefordert sind. Auch im Rahmen des Sozialversicherungsrechtes gilt es, einiges zu beachten. Deutschland hat mit diversen Ländern im Laufe der Zeit zweiseitige Sozialversicherungsabkommen abgeschlossen, wobei hier ein stetiger Prozess vonstattengeht, der weitere Abkommen auch zukünftig nicht ausschließt. Diese Abkommen regeln die Rentenzahlungen in den jeweiligen Staaten sowie den Erwerb von Rentenansprüchen. Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es 22 Staaten, mit denen ein solches Abkommen abgeschlossen wurde:⁸²

- Australien
- Bosnien-Herzegowina
- Brasilien
- Chile
- Indien
- Israel
- Japan
- Kanada und Quebec
- Kosovo
- Marokko
- Mazedonien
- Montenegro
- Philippinen
- Republik Albanien
- Republik Korea
- Republik Moldau
- Serbien
- Tunesien
- Türkei
- Uruguay
- USA
- Volksrepublik China

Die Abkommen mit den Philippinen, Albanien und Moldau sind bis heute jedoch – trotz Unterzeichnung – noch nicht in Kraft getreten. Das Abkommen mit China gilt als ein Sonderabkommen, da es sich hierbei nur um ein sogenanntes Entsendeabkommen handelt. Dies bedeutet, dass Arbeitnehmer, welche vorübergehend im jeweilig anderen Land durch das eigene Unternehmen tätig werden, doppelt versichert sind und dadurch die

⁸² Vgl. Rieger, 2013, S. 1-8.

doppelte Beitragslast bei einzelnen Sozialversicherungen – wie Rente und Arbeitslosenversicherung – vermieden wird. Gleichzeitig beinhaltet dieses Abkommen aber nicht das Recht auf den Erwerb von Rentenansprüchen oder gar der Zahlung solcher. Die Republik Kolumbien gehört bis dato nicht zu den Ländern mit einem Sozialversicherungsabkommen. Entsprechend muss hier vorab geprüft werden, ob der Arbeitnehmer im Rahmen der Ausstrahlung nach § 4 SGB IV innerhalb Deutschlands sozialversicherungspflichtig bleibt.⁸³

Eine Ausstrahlung bedeutet, dass die entsprechenden Beschäftigungsverhältnisse im Ausland auch dann dem deutschen Sozialversicherungsrecht unterliegen, wenn sie im Rahmen einer Entsendung stattfinden. Ist eine Verpflichtung bezüglich des Sozialversicherungsrechtes während des Auslandsaufenthaltes nicht gegeben, besteht allerdings im Rahmen der Rentenversicherung die Möglichkeit auf Antrag nach § 4 SGB VI die Versicherungspflicht aufzurufen beziehungsweise nach § 7 SGB VI die freiwillige Versicherungspflicht.⁸⁴

Für die Republik Kolumbien wurde bereits festgestellt, dass es hier weder europarechtliche Grundlagen noch ein Sozialversicherungsabkommen gibt. Dies bedeutet, dass keine Regelungen nach über- oder zwischenstaatlichem Recht anwendbar sind und internationale Vereinbarungen nicht vorliegen. Entsprechend muss die Beurteilung bezüglich der Versicherungspflicht in diesem Fall sowohl nach deutschem Recht vollzogen werden als auch nach dem Recht in dem Gastland. Dies bedeutet unter Umständen, dass es zu einer sogenannten Doppelversicherung kommen kann. In der Regel tritt jedoch § 4 SGB IV in Kraft, welcher besagt, dass im Rahmen einer zeitlich befristeten Entsendung (eines deutschen Unternehmens mit der Voraussetzung eines weiterhin bestehenden Beschäftigungsverhältnisses während dieses Zeitraums) die Versicherungspflicht auf allen Elementen der Sozialversicherung liegt. Die dafür definierten Richtlinien, die in diesem Kontext zu erfüllen sind, finden sich im bereits genannten § 4 SGB IV. Ob die Entsendung allerdings im Rahmen einer Ausstrahlung stattfindet, entscheidet nicht das Unternehmen, sondern muss seitens der zuständigen Krankenkasse nach § 28h Abs. 2 SGB IV entschieden werden.⁸⁵

Im Falle der Entsendung in ein vertragsloses Ausland bezüglich der Sozialversicherung werden keinerlei Bescheinigungen über deren Anwendung ausgestellt. Hin und wieder kommt es im Einzelfall dennoch dazu, dass eine Befreiung vom ausländischen Recht und eine Anwendung der deutschen Sozialversicherung möglich ist. Das Unternehmen, welches dazu verpflichtet ist, sich dahin gehend entsprechend zu informieren oder bei Bedarf beraten zu lassen, muss hierüber auch die betroffenen Mitarbeiter in Kenntnis setzen. Eine Kontaktaufnahme mit der jeweiligen Krankenkasse der zu entsendenden

⁸³ Vgl. Rieger, 2013, S. 1-8.

⁸⁴ Vgl. Rieger, 2013, S. 1-8.

⁸⁵ Vgl. Rieger, 2013, S. 1-8.

Mitarbeiter ist hierbei unumgänglich, da nur diese die Anwendung des Sozialversicherungsrechtes innerhalb einer Ausstrahlung bestätigen kann.⁸⁶

Ergibt es sich, dass auch die Ausstrahlung nicht zum Tragen kommt, sind bestimmte Voraussetzungen dennoch möglich, die es gangbar machen, Beiträge in die Rentenversicherung – neben den im Ausland zu entrichtenden Beitragszahlungen – einzuzahlen. Die Mitarbeiter können auf Antrag nach § 4 Absatz 1 SGB VI oder nach § 7 SGB VI in die Pflichtversicherung oder in die freiwillige Versicherung eintreten. Hier gilt es seitens des Unternehmens, darauf hinzuweisen beziehungsweise den Mitarbeiter die Möglichkeit zu bieten, sich entsprechend seitens der Rentenversicherung beraten zu lassen. In den meisten Fällen kann dies jedoch nur geschehen, wenn der Mitarbeiter von Unternehmensseite über den Sachverhalt aufgeklärt wird. Dies bedeutet für das Unternehmen eine entsprechende Verpflichtung bezüglich des eigenen Know-hows aber auch bezüglich einer klaren Kommunikations- und Informationspolitik im Rahmen der Entsendung.⁸⁷

Außerdem kommt hinzu, dass das Unternehmen ausschließlich den Antrag für die Pflichtversicherung stellen kann, da der Arbeitnehmer nach deutschem Recht kein Antragsrecht in diesem Kontext hat. Im Verlauf der Entsendung muss das Unternehmen auch die jeweiligen Meldungen an die Rentenversicherung abgeben sowie die Entgelte einziehen lassen. Versäumt das Unternehmen die Informationsweitergabe an den Mitarbeiter, der selber auch entscheiden kann, ob er – so keine Pflichtversicherungsmöglichkeit besteht – sich freiwillig weiter versichern möchte, können sich daraus Nachteile für den Mitarbeiter ergeben, die auch im Nachhinein für das Unternehmen noch zu Herausforderungen führen können. Entsprechend wird empfohlen, im Rahmen der Vorbereitungen auf den Auslandseinsatz, die betreffenden Mitarbeiter eingehend – bestenfalls schriftlich – zu informieren und auf Beratungsstellen hinzuweisen.⁸⁸

⁸⁶ Vgl. Rieger, 2013, S. 1-8.

⁸⁷ Vgl. Rieger, 2013, S. 1-8.

⁸⁸ Vgl. Rieger, 2013, S. 1-8.

Prüfschema: Verbleib im deutschen Sozialversicherungssystem



Das Prüfschema zeigt, in welchen Ländern ein Verbleib im deutschen Sozialversicherungssystem möglich ist und welche Bedingungen für eine Verlängerung gelten.

Quelle: BDAE

Abbildung 3 Prüfschema für den Verbleib im deutschen Sozialversicherungssystem⁸⁹

Auch steuerrechtlich müssen die entsprechenden Aspekte vor der Entsendung geklärt sein. Zu klären sind hierbei folgende Fragen:⁹⁰

- Besteht eine Steuerpflicht bezüglich des Arbeitslohns auch während der Entsendung im Inland?
- Ist dies der Fall, wie weit wird die Auslandssteuer bei der deutschen Einkommenssteuer berücksichtigt?

Verbleibt der Lebensmittelpunkt des Mitarbeiters während des Auslandsaufenthaltes – siehe hierzu auch Kapitel 2 und Unterkapitel – in Deutschland, so verbleibt er weiterhin in der Verpflichtung, sein gesamtes Einkommen – auch aus Auslandstätigkeiten – unbeschränkt in Deutschland zu versteuern. Dies regeln die §§ 1 Abs. 1, 2 Abs. 1 EStG. Der § 8 AO besagt, dass der Wohnsitz eines Steuerpflichtigen, welcher darauf schließen lässt, dass er diesen auch bei einer Entsendung behalten und benutzen wird, entscheidet, wo die Steuerpflicht besteht. Bei kürzeren Aufenthalten ist entsprechend davon auszugehen, dass dies innerhalb Deutschlands der Fall ist, bei längeren Aufenthalten im Rahmen einer Delegation wird sich in den meisten Fällen der Wohnsitz verlagern. Wobei dies nicht zwingend der Fall sein muss, denn die deutsche Gesetzgebung besagt nach BFH, BStBl II 1996, Seite 2, dass die Wohnung im Inland nur beibehalten und jederzeit nutzbar sein muss, nicht jedoch, dass der Arbeitnehmer eine bestimmte Anzahl an Ta-

⁸⁹ Odotou, 2014.

⁹⁰ Vgl. Handelskammer Hamburg, 2017.

gen im Jahr dort verbringen muss. Dies ist auch seitens des Unternehmens zu berücksichtigen. Auch verbleibt der Wohnsitz in Deutschland, wenn der Ehepartner in Deutschland verbleibt – vorausgesetzt, dass die Eheleute nicht bereits dauerhaft getrennt leben.⁹¹

Solange ein Arbeitnehmer im Ausland – auch im Rahmen einer Entsendung – tätig ist, ist der Fiskus des ausländischen Staates ebenfalls berechtigt, Abgaben einzufordern. Dies würde normalerweise zu einer Doppelbesteuerung führen, allerdings kann dies nach deutschem Einkommenssteuerrecht vermieden werden. Auch hier ist wieder zu unterscheiden, ob ein Doppelbesteuerungsabkommen mit dem entsprechenden Gastland besteht oder ob es keines gibt. Die Bundesrepublik Deutschland hat hier eine Vielzahl an Abkommen weltweit getroffen und steht auch aktuell noch in diversen Verhandlungen. Dabei findet sich auch das in Kapitel 5 erwähnte Land aus dem Praxisbeispiel – Kolumbien – wieder. Allerdings gilt für dieses ein Abkommen nur im Rahmen der Luft- und Schifffahrt, weshalb im Rahmen der Entsendung im Hotelgewerbe ein Doppelsteuerabkommen nicht zum Tragen kommt. Verhandlungen hierzu stehen allerdings noch aus, sind aber bis dato auch noch nicht terminiert.⁹²

Sollte es in absehbarer Zukunft zu einem Doppelsteuerabkommen kommen, würden – wie für alle Länder, mit denen dies bereits Gültigkeit hat – folgende Punkte auch hier zum Tragen kommen, die sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter zu berücksichtigen haben:⁹³

- Ist der entsendete Arbeitnehmer nur in dem Vertragsstaat ansässig, sprich der Ansässigkeitsstaat entspricht dem Tätigkeitsstaat, dann ist er ausschließlich in dem Staat zu besteuern.
- Ist der entsendete Arbeitnehmer in einem Vertragsstaat ansässig, allerdings in einem anderen Staat tätig, ist es dem Tätigkeitsstaat zugesprochen, dass er ihn besteuern kann. Ausnahmen sind:
 - o Die Aufenthaltsdauer des Arbeitnehmers im Tätigkeitsstaat bleibt unter 183 Tagen.
 - o Die Zahlung der Vergütung ist von oder für einen Arbeitgeber, der nicht im Tätigkeitsstaat angesiedelt ist.
 - o Die Vergütung wird nicht von Unternehmen oder deren Betriebsstätten gezahlt, die das Unternehmen in dem Tätigkeitsstaat hat.

Einkünfte, die im Rahmen von Auslandseinsätzen bereits im Gastland versteuert werden, werden in Deutschland von der Einkommenssteuer freigesetzt, solange dies entsprechende Doppelbesteuerungsabkommen so vorsehen. Allerdings beeinflussen sie in

⁹¹ Vgl. Handelskammer Hamburg, 2017.

⁹² Vgl. Bundesministerium für Finanzen, 2017.

⁹³ Vgl. Handelskammer Hamburg, 2017.

dem Fall die Steuersatzhöhe bei den inländischen Einkunftsanteilen, die sich zum Beispiel auch in den Kapitalerträgen wiederfinden. Hier kommt der Progressionsvorbehalt zum Tragen. Sollte ein Arbeitnehmer innerhalb der 183-Tage-Regelung im Ausland sein, dann werden die Einkünfte nicht im Tätigkeits-, sondern im Ansässigkeitsstaat versteuert. Unter die 183 Tage fallen sowohl die Anwesenheit während der Auslandstätigkeit als auch der Abfahrts- und Ankunftstag. Auch Anwesenheitstage, an denen der Arbeitnehmer nicht arbeitet sowie Urlaub im Gastland vor, während oder unmittelbar nach der Arbeit dort werden hier mit einbezogen. So kann es schnell passieren, dass beispielsweise bei einem sechs Monate währenden Aufenthalt im Rahmen einer Abordnung der Mitarbeiter doch über die 183 Tage kommt, weil er noch seinen Urlaub anschließend vor Ort verbringt.⁹⁴

In den Fällen, in denen kein Doppelbesteuerungsabkommen vorliegt, sieht der § 34c des Einkommenssteuergesetzes folgende Regelungen vor:⁹⁵

- Gemäß § 34c Abs. 1 EstG Anrechnung – die Steuern, die im Ausland zu entrichten sind, werden auf die deutschen Forderungen angerechnet, soweit die ausländischen Einnahmen unter das deutsche Forderungsrecht fallen würde.
- Gemäß § 34c Abs. 2 und § 34c Abs. 1 EstG 3 Abzug – die Steuern werden auf Antrag oder von Amtswegen entsprechend abgezogen.
- Gemäß § 34c Abs. 5 EstG Steuerverzicht – die Einkünfte auf Arbeit im Ausland werden entweder ganz oder in Teilen von der deutschen Einkommenssteuer befreit beziehungsweise es wurde entschieden, dass ein Pauschalbetrag zu entrichten ist.

Neben diesen Regelungen tritt auch noch § 1 Abs. 4 EstG als mögliche Variante in Kraft. Hier gibt der Mitarbeiter den Wohnsitz in Deutschland auf und hat dort auch keinen gewöhnlichen Aufenthalt mehr. Die Einkünfte, die er dann noch in Deutschland erwirtschaftet, unterliegen dort dem deutschen Steuerrecht im Rahmen der beschränkten Steuerpflicht, alle weiteren muss er im Ausland abführen.⁹⁶

4.3 Einsatz und Betreuung

Wie bereits erwähnt, ist eine stetige Betreuung auch während des Einsatzes sinnvoll und in der Regel oft nötig. Faktisch betrachtet startet der Auslandseinsatz des Mitarbeiters nicht erst am ersten Arbeitstag im Ausland, sondern bereits mit der Abreise aus Deutschland. In der Vorbereitung sollte das Unternehmen bereits für alles gesorgt haben: Interkulturelles Training, Unterstützung oder Übernahme der Wohnungssuche, alle vertraglichen, versicherungstechnischen und sonstigen administrativen Belange, die einerseits

⁹⁴ Vgl. Handelskammer Hamburg, 2017.

⁹⁵ Vgl. Handelskammer Hamburg, 2017.

⁹⁶ Vgl. Handelskammer Hamburg, 2017.

im Aufgabenspektrum des Unternehmens liegen, andererseits den Mitarbeiter, der mit dem Ortswechsel und den damit einhergehenden Vorbereitungen und zu erwartenden Herausforderungen bereits genug belastet ist, entlasten. Zudem sollte vor Ort genauso ein Ansprechpartner erwählt worden sein, wie dies im Heimatunternehmen der Fall ist. Auch während des Aufenthaltes ist nicht nur eine lückenlose Betreuung ein positives Zeichen für den Mitarbeiter, sondern es ist auch ein wichtiges Fangnetz für etwaige Probleme.⁹⁷

Diese entstehen in der Regel vor allem im Rahmen der Kommunikation und im interkulturellen Bereich. An der Kommunikation mangelt es oftmals zwischen dem Mitarbeiter und dem Heimatunternehmen bei einer Entsendung. Wichtige Informationen werden nur unzureichend oder sogar gar nicht weitergereicht, die Entwicklungen im Heimatunternehmen gehen an dem entsendeten Mitarbeiter gänzlich vorbei und er fühlt sich letztlich ziemlich alleine gelassen. Hier empfiehlt sich die Installation eines Mentorensystems, sodass ein stetiger Austausch – schriftlich und bestenfalls regelmäßig auch mündlich – stattfinden kann.⁹⁸

Dies bedeutet für das Unternehmen, einen festen Ansprechpartner im Heimatland für den entsendeten Mitarbeiter zu benennen und diese miteinander bekannt zu machen. Der Mentor soll im Prinzip der ‚one-stop-shop‘ für den Mitarbeiter darstellen, die bedeutet, dass er für alle Fragen erster Ansprechpartner und auch Kommunikator vor Ort ist und er die stetige Betreuung entsprechend gewährleistet.⁹⁹

Dieser Ansprechpartner ist auch noch in anderer Hinsicht entscheidend, wobei hier vor allem dem Ansprechpartner vor Ort eine wichtige Rolle zukommt, denn, eine weitere, große Herausforderung im Rahmen einer Entsendung liegt stets auch im Kulturschock.¹⁰⁰

Jeder hat schon einmal vom ‚Kulturschock‘ gehört, aber die wenigsten haben diesen bisher durchlebt. Das liegt daran, dass dieser nicht bereits im Urlaub einsetzt beziehungsweise zu diesem Zeitpunkt höchstens vermindert, sondern vor allem bei längeren Aufenthalten zum Tragen kommt. Mit dem Kulturschock kommt – wenn der Mitarbeiter nicht entsprechend vorbereitet und betreut wird – oft auch der Abbruch des Auslandsaufenthaltes. Damit einher geht ein immenser finanzieller Verlust beim Unternehmen. Dieses kann allerdings bereits in der Vorbereitung durch ein interkulturelles Training und im Zweifel durch die Unterstützung beim bewusst Machen der eigenen, deutschen Kulturstandards helfen.¹⁰¹

⁹⁷ Vgl. Grote, 2015, S. 105-107.

⁹⁸ Vgl. Grote, 2015, S. 105-107.

⁹⁹ Vgl. Grote, 2015., S. 107-109.

¹⁰⁰ Vgl. Schnitzler, 2012.

¹⁰¹ Vgl. Schnitzler, 2012.

Wer in einem fremden Land geschäftlich erfolgreich sein möchte, sollte sich eingehend mit den dort vorherrschenden Besonderheiten und der Kultur vertraut machen, diese respektieren und den Partnern gegenüber entsprechend auf Augenhöhe begegnen. Dies ist der größte Erfolgsfaktor vor Ort, sowohl im Entgegenwirken des Kulturschocks als auch in der partnerschaftlichen, respektvollen Zusammenarbeit.¹⁰²

Geschieht dies nicht, hat oder entwickelt der Mitarbeiter nicht die Bereitschaft, sich mit den Besonderheiten der fremden Arbeitskultur, der dort herrschenden Methode der Mitarbeiterführung und der Kommunikation zu beschäftigen und diese anzunehmen, dann kommt es einerseits zu Konflikten, andererseits zu Unzufriedenheiten beim Mitarbeiter und einem aufsteigenden Kulturschock. Der Economist hat im Jahr 2010 eine Umfrage zu diesem Thema durchgeführt und kam zu dem Ergebnis, dass jeder zweite Abbruch im Rahmen einer Auslandsentsendung aufgrund von einem Kulturschock oder der mangelnden Bereitschaft des Mitarbeiters, sich auf die andere Kultur und Arbeitswelt einzulassen zu wollen, zurückzuführen war. Als ein weiterer Abbruchgrund gelten Eingewöhnungsschwierigkeiten seitens der mitgenommenen Familie, was hervorhebt, wie wichtig auch ein interkulturelles Training für eben diese zu bewerten ist.¹⁰³

Erschwerend bei einem Kulturschock kommt die Tatsache hinzu, dass sich der entsendete Mitarbeiter und/oder seine Familie nicht nur schwer mit der Mentalität im Ausland und/oder der kulturellen Begebenheiten tun, sondern dass auch im Zweifel die Familie, Freunde und alle weiteren sozialen Kontakte und das Umfeld nicht mehr vorhanden sind. Dies ist für viele nach kurzer Zeit schwer zu ertragen. Umso wichtiger ist es für den Mitarbeiter seitens des Unternehmens, allerdings auch in der eigenen Vorbereitung, den Kontakt zu der Heimat zu bewahren. In der heutigen Zeit mit Internet und Videotelefonie ist dies um ein Vielfaches einfacher als dies noch vor zwanzig oder gar zehn Jahren der Fall war, doch auch, wenn die technischen Voraussetzungen gegeben sind, müssen die administrativen Bedingungen ebenfalls gewährleistet werden, zum Beispiel durch einen Mentor im Unternehmen, der insbesondere bei Zeitverschiebungen, regelmäßig für den Entsandten zur Verfügung steht.¹⁰⁴

Auch andere hygienische Bedingungen als im Heimatland, komplett andere Nahrung und Essgewohnheiten, die Unterkunftssituation und viele weitere Faktoren können zu einem Kulturschock führen. War vor der Abreise noch alles euphorisch und zufrieden zu betrachten und ist dies in den ersten Tagen des Aufenthaltes aufgrund der Faszination des Exotischen auch noch der Fall – die Fachwelt nennt dies die Honeymoonphase – so wandelt sich dies nach einigen Tagen zur Fremdkulturschockphase. Diese Phase kann extrem ausfallen, sowohl inhaltlich als auch zeitlich, denn manch einer leidet mehrere Wochen und Monate darunter. War das Exotische während der Vorbereitung und der

¹⁰² Vgl. Schnitzler, 2012.

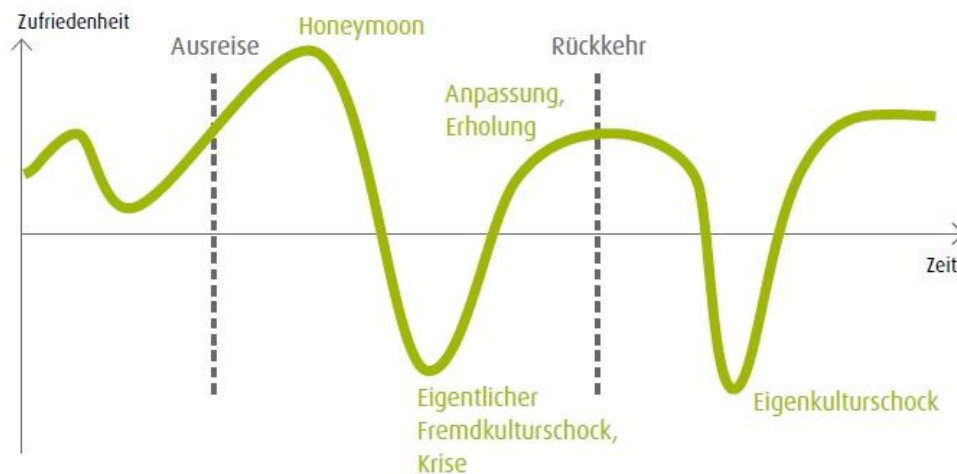
¹⁰³ Vgl. EXPAT News, 2013.

¹⁰⁴ Vgl. EXPAT News, 2013.

Honeymoonphase noch eine Bereicherung, ein Abenteuer und eine spannende Erfahrung, wird es nun zu einer Belastung. Die Faszination kehrt sich um in Entsetzen, Ekel, Bedauern und viele weitere Ausprägungen. Darunter leidet auch die Motivation, die Arbeit gut und zügig durchzuführen – bis hin zum Aufgeben, weil der Betroffene sich fremd, einsam und fehl am Platz vorkommt.¹⁰⁵

Um diesen Schock im Griff zu behalten – bei manchen Menschen fällt er von vorneherein weniger schlimm aus als bei anderen – ist es wichtig, das interkulturelle Training intensiv und detailliert in der Vorbereitung durchzuführen. Allerdings sollte auch die Betreuung vor Ort von jemandem übernommen werden, der den Mitarbeiter versiert und vertrauensvoll Not durch den Kulturschock zu bringen weiß.¹⁰⁶

PHASEN DES KULTURSCHOCKS



Persönliche Kompetenz, aber auch interkulturelles Training können helfen, die üblichen Hochs und Tiefs während der Auslandsentsendung zu vermeiden, zumindest zu mindern.

QUELLE: BDAE

Abbildung 4 Phasen des Kulturschocks¹⁰⁷

Wie auf der Grafik zu sehen ist, kommt nach der Krise durch den Kulturschock meist eine Phase der Akzeptanz und der Anpassung, bis man wieder in sein Heimatland kommt und einmal mehr mit einer – zwar prinzipiell vertrauten, aber in den letzten Monaten oder Jahren in Teilen auch vergessen gegangenen – Kultur konfrontiert wird, die zu einem Eigenkulturschock führen kann. Je länger der Mitarbeiter im Ausland tätig ist, desto wahrscheinlicher kommt es zu diesem Fall. Auch hier kann das Mentoring aus dem Heimatunternehmen helfen, denn dieses ist in der Lage, den Mitarbeiter stets mit der Heimat und der dort vorherrschenden Kultur vertraut zu belassen. Je nach Länge

¹⁰⁵ Vgl. EXPAT NEWS, 2013.

¹⁰⁶ Vgl. EXPAT News, 2013.

¹⁰⁷ EXPAT NEWS, 2013.

der Entsendung ist es für den Fall der Fälle unter Umständen sinnvoll, den Mitarbeiter während der Vorbereitung auf die Rückkehr ins Heimatland noch einmal interkulturell zu schulen, dann für das eigentlich vertraute Heimatland.¹⁰⁸

4.4 Ende des Einsatzes und Reintegration

Eine Studie von Deloitte zum Thema Entsendungsmanagement aus dem Jahr 2008 besagte, dass es diverse Gründe für Mitarbeiter gibt, nach der Rückkehr in ihr Heimatland in dem sie zuvor entsendenden Unternehmen innerhalb kürzester Zeit wieder zu kündigen.¹⁰⁹

Ziel der Reintegration der Mitarbeiter im Heimatland ist es nicht nur, den Mitarbeiter und falls notwendig auch dessen Familie wieder in die ursprüngliche Heimat zurückzubringen, sondern auch, dessen Auslandserfahrung und dort angeeignetes Wissen gewinnbringend in die Firma zu integrieren. Die bereits genannte Studie ergab, dass es hier jedoch eine Vielzahl an Defiziten in Unternehmen gibt, die dazu führen, dass Mitarbeiter nach vergleichsweise kurzer Zeit das Unternehmen verlassen bis hin zu dem vorzeitigen Abbruch des Auslandsaufenthaltes. Allerdings ist als Grund vor allem die Unzufriedenheit der Mitarbeiter bemerkenswert, welche noch einmal eklatant höher ist als bereits der Abwanderungsgrad.¹¹⁰ Das Forschungsprojekt „Wissenstransfer bei der Reintegration von Expatriates“ von Stefan Doetsch aus den Jahren 2014 und 2015, mit Veröffentlichung der Ergebnisse im Jahr 2016 zeigt auf, dass die Defizite von 2008 noch immer so aktuell sind, wie damals, selbst wenn sich die Gesamtbewertungen etwas verbesserten.¹¹¹

Entsprechend der Studie von Deloitte sind die meisten Mitarbeiter mit ihrer neuen Position unzufrieden, aber bereits an zweiter Stelle findet sich die Herausforderung, dass die Erkenntnisse, die im Ausland gesammelt werden konnten, nicht mehr in der neuen Position im Heimatland eingesetzt werden können. An letzter Stelle steht mit 3 % die Rückkehr in das Gastland, was in vielen Fällen privaten Entscheidungen zu Grunde liegt.¹¹²

¹⁰⁸ Vgl. EXPAT NEWS, 2013.

¹⁰⁹ Vgl. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 27-40.

¹¹⁰ Vgl. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 27-40.

¹¹¹ Vgl. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 27-40.

¹¹² Vgl. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 27-40.

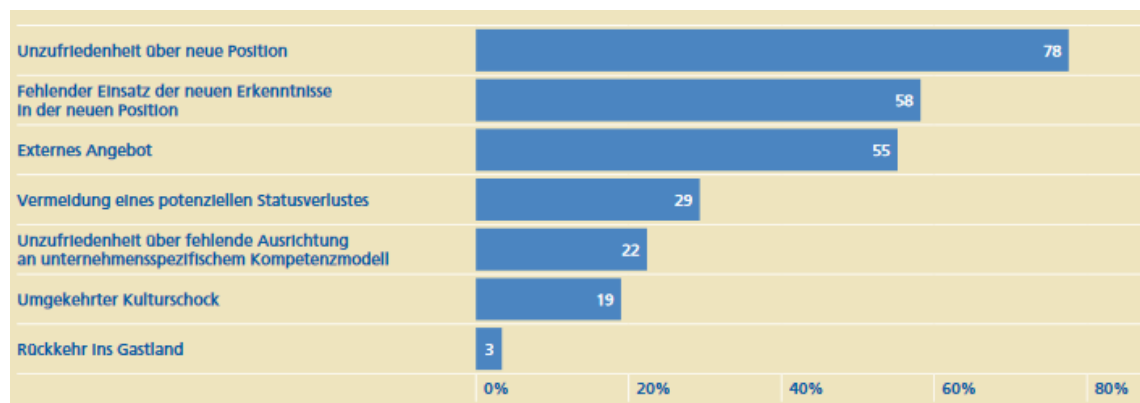


Abbildung 5 Unzufriedenheit über die neue Position im Heimatland lässt ehemalige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen¹¹³

Die Studie ergab demnach, dass 35 % der Mitarbeiter das Heimatunternehmen binnen einer Jahresfrist nach Rückkehr aus dem Entsendeeinsatz verlassen, wobei 11 % sogar den Auslandseinsatz vorzeitig abbrechen. Damit einhergeht in der Regel auch ein großer Investitionsverlust seitens des Unternehmens, welcher vermieden werden könnte. Entsprechend gibt es unterschiedliche Studien dahin gehend, welche Punkte zu einer erfolgreichen Rückkehr des Mitarbeiters führen.¹¹⁴

Als wichtig wird in den Ergebnissen hervorgehoben, dass die Vorbereitungen auf die individuelle Rückkehr der Expatriates nicht erst ein paar Monate vor dem eigentlichen Rückkehrtermin stattfinden sollten. Tatsächlich sollte der Prozess bereits vor dem Antritt des Auslandsaufenthaltes beginnen. In erster Linie ist zu klären, welche Position der Mitarbeiter nach seiner Rückkehr im Unternehmen erhalten soll. Sollte eine solche Definition noch nicht abschließend zu diesem Zeitpunkt möglich sein, ist es zumindest sinnvoll, sogenannte Positionsszenarien zu vollziehen. Dies bedeutet, dass hier mögliche Positionen und Wege dahin aufgeführt werden und dem Mitarbeiter somit Optionen aufgezeigt werden, an denen sich dieser orientieren kann. Dies bringt sowohl dem Unternehmen als auch dem Mitarbeiter eine gewisse Sicherheit für die Zukunft und das Wissen, dass es – nicht nur irgendwie – sondern geplant nach der Rückkehr weitergehen wird.¹¹⁵

Hilfreich ist es auch – neben regelmäßigen Heimflügen, insbesondere dann, wenn die Familie im Heimatland verbleibt – dass im Heimatunternehmen dem Mitarbeiter ein Mentor mit Rat und Tat, nicht nur während des Aufenthaltes, sondern auch zum Zeitpunkt der Rückkehr, zur Seite steht. Dies ermöglicht einen stetigen Kontakt sowie eine gewisse Sicherheit bei Fragen und Unsicherheiten bezüglich der Rückkehr. Auch stärkt dies das Vertrauen des Mitarbeiters in sein Unternehmen – wie dies auch bei den klaren Regelungen bezüglich der Position nach dem Auslandsaufenthalt der Fall ist. Ein gesteigertes

¹¹³ Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 22.

¹¹⁴ Vgl. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 27-40.

¹¹⁵ Vgl. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 27-40.

Vertrauen in das eigene Unternehmen ermöglicht in vielen Fällen zudem eine gesteigerte Motivation für die Zeit im Gastland.¹¹⁶

Wer sich um die Zuweisung des Mentors sowie die Deklaration der späteren Position beziehungsweise der Positionsoptionen kümmert, ist im Unternehmen intern zu regeln und je Unternehmen unterschiedlich festgelegt. In den meisten Fällen wird diese Entscheidung beim Management liegen, da diese voraussichtlich den besten Überblick über das aktuelle und zu erwartende Wissen und die Anforderungen des Entsandten haben dürften. In einigen Fällen kann hier jedoch auch die Personalabteilung der richtige Ansprechpartner sein, sodass das Management hiervon entlastet wird.¹¹⁷

Neben den Positionsklärungen wurde bereits erwähnt, dass es ein Mentorensystem geben sollte, bei dem der Entsandte einen Mentor an die Seite gestellt bekommt. Dieser sollte zudem ein Teil eines Netzwerkes sein, in dem der Entsandte auch während seines Auslandsaufenthaltes im Heimatland integriert bleibt. Dies bedeutet, dass der Entsandte engmaschiger – nicht zwingend engmaschig – aus dem Heimatland heraus betreut wird und mit ihm zusammen auch seine Familie – sowohl, wenn diese mitreist als auch, wenn diese zu Hause bleibt. Die Betreuung darf allerdings nicht mit der Rückkehr des Entsandten enden, sondern sollte sich über einen gewissen Zeitraum hinaus etablieren. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn die Gefahr eines umgekehrten Kulturschocks existiert, aber auch schlicht, um sich mit etwaigen Veränderungen – sowohl struktureller als auch personeller Natur – im Heimatland wieder zurechtzufinden. Die Hauptarbeit der Betreuung liegt beim Mentor, welcher regelmäßig über Veränderungen im Unternehmen, Entscheidungen, offene Vakanzen und vieles mehr informieren sollte. Die restliche Betreuung liegt bei der Personalabteilung und je nach Bedarf bei einem weiteren hierfür bestimmten Mitarbeiter. So wird dem Entsandten die fortlaufende Identifikation mit dem Unternehmen und damit einhergehend die Rückkehr in dieses erleichtert.¹¹⁸

Tatsächlich muss auch die Rückkehr, ähnlich der Entsendung, trainiert werden. Bereits bei der Auswahl der zu entsendenden Mitarbeiter muss auf eine gewisse interkulturelle Kompetenz geachtet, spätestens in der Vorbereitung zur Entsendung diese antrainiert werden. Auch die Rückkehr erfordert dahin gehend Arbeit. Wenn man bedenkt, dass sich – gerade in der heutigen, schnelllebigen Zeit – viel innerhalb eines Jahres verändern kann, erst recht innerhalb eines längeren Zeitraums, ist auch hier ein Training sinnvoll. Dieses soll dem Mitarbeiter die Gelegenheit geben, sich wieder mit dem Heimatland zu befassen. Je kürzer der Auslandsaufenthalt ist, desto wahrscheinlicher reicht ein kurzes Training. Je länger der Aufenthalt und je fremder das Gastland, desto wahrscheinlicher ist ein längeres oder zumindest intensiveres Training von Nöten.¹¹⁹

¹¹⁶ Vgl. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 27-40.

¹¹⁷ Vgl. Grote, 2015, S. 105-107.

¹¹⁸ Vgl. Grote, 2015, S. 105-107.

¹¹⁹ Vgl. Raspels; Elert, 2013, S. 188-190.

Als letzter Erfolgsfaktor ist definitiv die Personalentwicklung zu betrachten. Tatsächlich kann ein Aufenthalt im Ausland auch im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen vonstattengehen und entsprechend betreut werden. Die Rückkehr sollte es auf alle Fälle sein. Die Integration in ein Personalentwicklungsprogramm erleichtert in der Regel die Rückkehr, da die Mitarbeiter bereits mit anderen Voraussetzungen ins Ausland gehen und diesen Weg als einen wichtigen Schritt innerhalb ihrer Karriereleiter betrachten. Durch die Personalentwicklung ist dem Entsandten auch bereits zu Beginn und im Verlauf bewusst, welchen Beitrag er mit seiner Entsendung für sich und für das Unternehmen leistet. Dies bedeutet im Zweifel auch, dass er sich im Ausland viel gezielter Wissen aneignen und verbreiten sowie Netzwerke aufbauen kann, welche ihm bestenfalls dabei zur Hand gehen, seine anstehende Position im Heimatunternehmen nach dem Aufenthalt anzutreten und erfolgreich auszufüllen. Eine Entsendung – die für Unternehmen immer teurer ist, als vor Ort die Mitarbeiter einzustellen – lohnt sich für einen Betrieb nur, wenn der Mitarbeiter auch nach dem Entsendezeitraum im Unternehmen verbleibt und effektiv seine Erfahrungen mit einbeziehen kann.¹²⁰

¹²⁰ Vgl. Raspels; Elert, 2013, S. 188-190.

5 Erfolgreiche Mitarbeiterentsendung innerhalb der Hotelbranche

Im Rahmen der Arbeit soll als Praxisbeispiel, mit dem Fokus ein Best Practice zu erarbeiten, die Entsendung eines Mitarbeiters der Hotelbranche dargestellt werden. In diesem Kontext wurde als Zielland Kolumbien ausgewählt. Dieses hat mit der Europäischen Union in den letzten Jahren diverse Abkommen abgeschlossen und gilt für deutsche Unternehmen als ein aufstrebendes Land mit guten Geschäftschancen. Nach vielen Jahrzehnten geprägt von Instabilität und Konflikten mit Drogenkartellen und Entführungen ist die Sicherheitslage in dem südamerikanischen Staat entscheidend besser geworden und die wirtschaftlichen Möglichkeiten – auch aufgrund einigermaßen guter Ratings¹²¹ – sind überdurchschnittlich und vielversprechend. Aufgrund der wachsenden und jungen Bevölkerung sowie der bereits seit ein paar Jahren vorherrschenden wirtschaftlichen Stabilität des Landes und diverser Freihandelsabkommen zählen Wirtschaftsanalysten den südamerikanischen Markt als einen aussichtsreichen Zukunftsmarkt, ähnlich wie Vietnam oder Südafrika.

Bei der Entsendung handelt es sich um einen Manager einer fiktiven, deutschen Hotelkette, welche in Kapitel 5.1 beschrieben werden wird. Im zweiten Unterkapitel wird die Entsendung als Best Practice dargestellt, welche gerade in Hinblick auf Kolumbien noch einmal anders zu bewerten ist, als dies beispielsweise in Ländern innerhalb der Europäischen Union der Fall ist. Zu den Ländern der EU gibt es komplette Anleitungen, Empfehlungen und Gesetzestexte auf den Seiten der Europäischen Kommission.¹²²

5.1 Die fiktive Hotelkette

Die Hotelkette Bellagione, mit Stammsitz in Hamburg, ist ein international agierendes Unternehmen mit 20 Hotels weltweit. Der Gründer Franco Bellagione gründete 1973 das erste Hotel wenige Fußminuten vom Hamburger Hafen entfernt. Bereits 1975 kaufte er in der Heimatstadt seiner Eltern – Palermo – ein altes Hotel auf, modernisierte und erweiterte dies.

In den letzten 40 Jahren kamen 18 weitere Hotels in Deutschland, Italien, Frankreich, Spanien, Portugal, den USA, Mexiko, Jamaica und vor Kurzem Kolumbien hinzu. Alle Häuser – bis auf das Kolumbianische – entsprechen den hohen Ansprüchen des Bellagiones in Hamburg und verfügen über vier Sterne. Es wird angestrebt, langfristig alle Häuser mit fünf Sternen auszeichnen zu lassen, allerdings erfordert dies in den meisten

¹²¹ Vgl. Trading Economics, 2017

¹²² Vgl. Europäische Kommission, 2017.

Häusern noch einige Anpassungen und Erweiterungen, weshalb dieses Ziel erst in den nächsten fünf bis zehn Jahren erfüllt werden soll.

Im Schnitt hat jedes Haus mindestens 200 Betten und verfügt neben einem hochwertigen Service über diverse Wellness-, Spa- und Business-Angebote, sodass hier sowohl Urlauber als auch Geschäftsleute angesprochen werden. Im Rahmen des Aufenthaltes sind alle möglichen Variationen in der Verpflegung möglich. Die Gäste erwarten innerhalb des Hotels einen makellosen Service und eine hohe Qualität in allen Belangen.

In Kolumbien wurde vor acht Monaten ein veraltetes Hotel in der Hauptstadt Bogotá gekauft und in großen Teilen bereits saniert. Aufgrund der besonderen Anforderungen des Hauses und der Firmenphilosophie, jedoch auch wegen der vorgegebenen Kommunikations- und Prozessstruktur soll einer der deutschen Manager das Haus in den nächsten zwei Jahren auf das Qualitäts- und Gästeniveau der anderen Hotels bringen. Dies bedeutet sowohl eine Angleichung an die deutschen Qualitätsstandards – wie sie mit länderabhängigen Einschränkungen in allen Hotels gelten – unter südamerikanischen Bedingungen als auch die Verknüpfung zweier Kulturen im Hotelalltag.

5.2 Kolumbien

Die südamerikanische Republik Kolumbien ist in den vergangenen Jahrzehnten in Europa und anderen Kontinenten vor allem durch Drogen und hochgradige Kriminalitätsraten bekannt gewesen. Seit einigen Jahren verändert sich das Bild des Flora reichen Landes, welches mit zu den artenreichsten Ländern der Welt gehört. Dieser Artenreichtum ist einer der Vorteile Kolumbiens. Bereits seit 1991 hat sich das Land für die nachhaltige Entwicklung seiner Natur entschieden und entsprechende Verfassungsartikel direkt oder indirekt an die Erhaltung und Förderung der Umwelt gekoppelt. Entsprechend interessant war das Land bereits in früheren Zeiten – trotz aller Gefahren – für jene Menschen, die sich naturverbunden mit der Natur Kolumbiens beschäftigen und diese kennenlernen wollten.¹²³

Als das zweitgrößte – was die Bevölkerungsanzahl betrifft – Land in Südamerika gehört Kolumbien zu den größten Wirtschaftsnationen Lateinamerikas und weist eine über Jahrzehnte stetig wachsende Wirtschaftskraft auf. Damit einhergehend wird laut Experten Kolumbien ein sehr großes ökonomisches Potenzial¹²⁴ attestiert, welches insbesondere auch der weitestgehend modernen Industrialisierung und den Rohstoffmengen zuzuschreiben ist. Bereits 2009 konnte das Land im Ranking der unternehmerfreundlichsten Länder der Welt den 37. Platz einnehmen, also innerhalb des ersten Viertels aller

¹²³ Vgl. Deutsche Presse Agentur, 2017.

¹²⁴ Vgl. Germany Trade & Invest, 2013, S. 1-5.

weltweiten Länder. Somit wird Kolumbien als positives Beispiel für Finanzstabilität und Marktreformen zugeschrieben.¹²⁵

Das Land selber verfügt über eine diversifizierte Kultur. Nicht nur die indigenen Volksgruppen und im Rahmen der Kolonisierung eingewanderten Spanier sind hier zu finden, sondern auch eine Vielzahl anderer Volksgruppen aus Afrika, Arabien und Europa, welche ursprünglich teilweise zwangsweise nach Kolumbien zuwanderten. Mehr als 90 % der Bevölkerung sind dabei katholisch, womit die Religion, trotz aller Diversität, als verbindendes Glied angesehen werden kann. Örtliche Abgeschlossenheit und unterschiedlich schnelle Entwicklungen sorgen zudem für eine reichhaltige, sich regional immer wieder anders darstellende Kultur der Kolumbianer, die durch die verschiedenen Einflüsse der hier angesiedelten Nationen geprägt ist.¹²⁶

Im Kontext der sich entwickelnden Wirtschaft und der breiten kulturellen und naturbeeinflussten Basis des kolumbianischen Lebens wächst auch der Dienstleistungssektor – neben dem produzierenden Bereich in den Sektoren Rohstoffen und Schnittblumen – immer stärker an. Hierbei muss auch der Tourismus genannt werden, denn durch den durchgängig bemühten Friedensprozess der letzten Jahre – trotz gewisser Rückschläge – hat sich die Sicherheitslage stetig, wenn auch langsam, gebessert. Die Hoffnungen der Tourismusbranche sind dahin gehend groß, dass sich die Zahl der Touristen weiter steigern lässt.¹²⁷

Im Jahr 2017 sind bereits 200 Unternehmen in Kolumbien tätig, nicht nur angetrieben durch die positiven Prognosen der Weltbank, sondern auch aufgrund des stetig voranschreitenden Friedensprozesses, der dem südamerikanischen Land die Einordnung in die Kategorie Tigerstaat¹²⁸ einbrachte. Im Jahr 2016 kamen erstmals mehr als 5 Millionen Touristen nach Kolumbien und das Land strebt nach mehr. Mittlerweile hat der Tourismus den Bergbau als führenden Devisenbringer ablösen können, allerdings hat die Branche noch immer zwei große Herausforderungen zu bewältigen. Zum einen fehlen in Kolumbien bis heute genügend vernünftige (auch für Touristen aus anderen Kontinenten und mit anderen Ansprüchen als die klassischen Rucksacktouristen) Hotels sowie Restaurants, andererseits aber auch das dafür geeignete Personal, welches entsprechend hochklassig ausgebildet ist.¹²⁹

¹²⁵ Vgl. Schmidt, 2011, S. 21-38.

¹²⁶ Vgl. Schmidt, 2011, S. 21-38.

¹²⁷ Vgl. Deutsche Presse Agentur, 2017.

¹²⁸ Bis dato war diese Bezeichnung den asiatischen Ländern Südkorea, Taiwan, Singapur und der chinesische Sonderverwaltungszone Hongkong vorbehalten. Vgl. n-tv, 2015.

¹²⁹ Vgl. Deutsche Presse Agentur, 2017.

5.3 Die Entsendung von Mitarbeitern

Der Mitarbeiter des Bellagiones soll für voraussichtlich zwei Jahre nach Kolumbien entsandt werden, um das dort kürzlich erworbene und bis dato teilsanierte Haus zu übernehmen und an die geforderten Standards heranzuführen.

Zu diesem Zweck wurde der Hotelmanager eines der deutschen Hotels im Süden von Deutschland ausgewählt, der sich – trotz Familie – dazu bereit erklärt hat, für mindestens diesen Zeitraum nach Südamerika zu gehen. Seine Frau und sein zweijähriger Sohn werden ihm aus gesundheitlichen Gründen zunächst noch nicht folgen, allerdings hat die Hotelkette dem Mitarbeiter bereits die Option offeriert, dass diese kurzfristig nachziehen können, sobald es die gesundheitliche Situation zulässt. Ein Nachzug ist binnen drei Monate zu erwarten. Der Mitarbeiter hat dies in langen Gesprächen mit seiner Frau geklärt und diese ist mit der Entscheidung weitestgehend einverstanden. Dem Hotel ist es wichtig, dass Mitarbeiter, die Familie haben und entsandt werden sollen, dies im Einvernehmen mit dem Partner und etwaigen Kindern tun, da nur so gewährleistet ist, dass ein Abbruch aufgrund privater Differenzen oder ein kurzfristiges Nicht-Antreten nicht stattfindet.

Die Wahl auf den Mitarbeiter fiel aus unterschiedlichen Gründen. Zunächst war die Tatsache, dass er bereits erfolgreich das aktuelle Haus in Süddeutschland und ein kleineres Haus der Hotelkette im Norden Deutschlands in der Vergangenheit saniert und wettbewerbsfähig gemacht hat, ein Hauptentscheidungsgrund. Damit hat der Mitarbeiter entsprechende fachliche Kompetenz bewiesen und sich nachhaltig bei den Verantwortlichen eingepreßt. Sie erhoffen sich daraus entsprechende Transferleistungen auf dem kolumbianischen Markt und damit einhergehende Synergieeffekte. Positiv bestätigend kommt hinzu, dass der betreffende Mitarbeiter bereits vor seiner Tätigkeit innerhalb der Hotelkette mehrere Jahre im spanischsprachigen Ausland gearbeitet hatte. Zwar gehörte Kolumbien selbst nicht dazu, allerdings beherrscht er die spanische Sprache fließend, wodurch schon die Herausforderung der Sprachproblematik nicht mehr in dem Maß auftreten kann, wie dies bei einem weniger sprachversierten Mitarbeiter der Fall wäre.

Obwohl Kolumbien sich dialektal und durch regionale Besonderheiten von anderen Ländern mit Spanisch als Muttersprache unterscheidet – dies ist besonders im Vergleich zwischen Spanien und den Spanisch sprechenden südamerikanischen Ländern auffällig – ist die Ähnlichkeit doch so ausreichend, dass hier mit nur geringen Herausforderungen gerechnet wird, welche durch einen expliziten Auffrischkurs mit einem kolumbianischen Sprachlehrer bereits im Vorfeld so weit wie möglich ausgeräumt werden sollen. Der Mitarbeiter erhält auch nach Beendigung des Sprachkurses und vor bzw. bei dem Beginn des Auslandsaufenthaltes in Kolumbien bei Sprachproblemen die Möglichkeit,

mit dem Sprachlehrer in Kontakt zu bleiben, um Problemen möglichst flexibel und zeitnah entgegenwirken zu können. Ein entsprechender Vertrag wurde seitens des Unternehmens – im Rahmen eines begleitenden Coachings bei Bedarf über mindestens zwölf Monate – ausgehandelt. Eine Verlängerung hierfür wurde in einer Vertragsklausel in Aussicht gestellt, die Hoffnung liegt jedoch bei der Leitung der Hotelkette vor, dass dies dann nicht mehr von Nöten sein wird.

Neben den fachlichen Fähigkeiten und den sprachlichen Stärken kommt dem Mitarbeiter auch die Auslandserfahrung in seinen früheren Tätigkeiten zu Gute. Zwar war er zu dem Zeitpunkt noch nicht im Management tätig und konnte sich entsprechend nicht als Führungskraft beweisen, doch ist davon auszugehen, dass die in Deutschland erworbenen Fähigkeiten sowie die Erfahrungen mit kulturellen Unterschieden genügend Kompatibilität aufweisen, um – im Zusammenhang mit einem interkulturellen Training, aufgebaut auf die kulturellen Belange Kolumbiens – eine hohe Kompetenz von dem Mitarbeiter erwarten zu können.

Die Geschäftsführung hatte zwischendurch mit dem Gedanken gespielt, einen Mitarbeiter vor Ort, der bisher das Management des Hotels innehatte und übernommen wurde, zum Coaching nach Deutschland zu holen. Es wurde überlegt, ihn ein Viertejahr, bei Bedarf mit einer gleichlangen Verlängerung, mit den Gepflogenheiten, der Unternehmenskultur, der -philosophie und den qualitativen Anforderungen vertraut zu machen. Dies wurde allerdings aufgrund diverser Komponenten und Herausforderungen bezüglich der kolumbianischen arbeitskulturellen Mentalität verworfen – welche im Verlauf noch erklärt werden. Auch die Überlegung, einen externen Mitarbeiter mit mehr Erfahrung auf dem kolumbianischen Markt explizit für die Entsendung einzustellen, wurde schnell verworfen. Die Begründung hierfür lag in der Tatsache, dass diese Person nicht mit der Unternehmenskultur und allen weiteren, wichtigen und zu übertragenden Aspekten vertraut wäre und somit nicht zwingend die Ziele zu erreichen wären.

Ziel der Entsendung ist es, dass das dortige Hotel, welches über 230 Betten verfügt, an die Standards der Hotelkette angepasst wird und innerhalb von zwei Jahren einen zuvor definierten Prozentsatz an Gewinn erwirtschaftet. Zudem soll es in diesem Zeitraum qualitativ – wie alle anderen Häuser – auf das Niveau eines Vier-Sterne-Hauses gebracht werden, sodass diese verliehen werden können. Die Aufgabe des Managers wird es demnach sein, sowohl intern für die nötigen Strukturen, den Service und das entsprechende Qualitätsmanagement zu sorgen, derweil er mit seinen Mitarbeitern gleichzeitig für notwendige Gästezahlen sorgen muss. Zudem wird es für den Mitarbeiter bedeuten, sich nicht nur mit der Kultur der Kolumbianer auseinanderzusetzen und diese für sich zu nutzen, sondern die kolumbianischen Kräfte auch an die kulturellen Standards der Unternehmensgruppe heranzuführen und damit qualitativ auf dem international üblichen Niveau arbeiten zu lassen, ohne dass sie damit zu sehr in den eigenen kulturellen Grundlagen beeinflusst werden.

Aufgrund eigener Erfahrung während der Verhandlungen vor Ort ist der Geschäftsführung bewusst, dass in Südamerika und somit auch in Kolumbien die Grenzen zwischen dem privaten und dem Berufsleben recht fließend sein können. Auch gibt es hier weniger Einschränkungen im Bereich von Compliance, wie dies beispielsweise in Deutschland oder anderen Ländern der Fall ist. So ist es nicht ungewöhnlich, dass Mitarbeiter untereinander – auch die Geschäftsführung – zu privaten Grill- oder Familienfeiern eingeladen werden oder man Karten für eine Veranstaltung oder ein Fußballspiel geschenkt bekommt. Dies führt oft zu einer persönlichen Nähe, die in Situationen mit herausforderndem Charakter zu Problemen führen kann. Einerseits, weil die professionelle Distanz vielleicht nicht gewahrt werden kann, andererseits, weil beispielsweise bei dem Thema Entlassung die Mitarbeiter in Konfliktsituationen geraten könnten.

Durch diese und weitere Erfahrungen vor Ort ist die Geschäftsführung davon überzeugt, dass hier nur ein interkulturelles Training helfen kann. Da der Mitarbeiter jedoch nicht alleine nach Südamerika gehen wird, wird in diesem Zusammenhang auch eine Einladung an dessen Frau ausgesprochen. Diese soll im privaten Sektor das Training erhalten, während der Mitarbeiter auch im Rahmen des beruflichen Lebens geschult wird. Das gemeinsame Kind wird aufgrund des jungen Alters dahin gehend nicht geschult – hier wird auf die Erziehungsqualitäten der Eltern gesetzt, ihm die Differenzen nahe zu bringen und ihn sich darauf einstellen zu lassen – allerdings erhält er seitens des Sprachlehrers seines Vaters Hörmaterialien, um mit der Sprache auditiv vertraut zu werden. Die Frau des Mitarbeiters erhält von eben diesem einen im Umfang verminderten Vollsprachkurs, da sie der spanischen Sprache nicht mächtig ist.

Im Rahmen des interkulturellen Trainings wird dem Mitarbeiter auch vermittelt, dass er sich nicht nur auf die vorherrschenden kulturellen Verhaltensweisen vor Ort einstellen muss und sich diesen ein gutes Stück weit anzupassen hat, sondern, dass er sich durchaus auch auf die deutschen kulturellen Grundaspekte stützen und diese in einem gewissen Rahmen einfordern kann. Gerade, wenn es um die sogenannten Tugenden wie Präzision, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit geht, soll er diese auch vor Ort einfordern, um hier mitzuhelfen, die qualitativen Standards zu erreichen. Durch die aktuelle Führung im Hotel, welche langfristig auch als solche weiter tätig sein soll, den zu entsendenden Mitarbeiter aber in den Anfangszeiten – aufgrund der Ziele der Geschäftsleitung der Hotelkette – als Mentor und Coach vorgesetzt bekommt, ist mittlerweile auch klar, dass der bestehende Mitarbeiterstamm von ihrem neuen deutschen Chef eine gewisse Autorität erwarten, jedoch auch, dass er sich in einigen Belangen in das kulturelle Gefüge einfügt.

Die deutsche Geschäftsführung erwartet von dem Mitarbeiter insbesondere, dass er sich gegen die kolumbianische Lässigkeit im Unternehmen stellt, diese jedoch nicht vehement verdrängt, sondern bewusst in die richtigen Bahnen zu lenken weiß. Ebenso muss er sich mit einem indirekten Kommunikationsstil auseinandersetzen. Dies bedeutet, dass

sowohl Botschaften als auch Anweisungen aus einem jeweiligen Kontext heraus vermittelt werden müssen. Die Folge davon ist, dass der Mitarbeiter mit einem klaren und direkten Kommunikationsstil nicht zwingend Erfolge erzielen wird.

Nachdem die Führung der Hotelkette sich für eine Entsendung entschieden hat und man sich darüber im Klaren war, wer ausgewählt werden sollte, erhielt die Personalabteilung die Aufgabe, sich um alle notwendigen Schritte für die Auslandsentsendung zu kümmern und in diesem Kontext sowohl der Führung als auch dem entsprechenden Mitarbeiter mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Eine Entscheidung darüber, dass der Mitarbeiter im gesamten Zeitraum von einem deutschen Mentor begleitet wird – vor Ort ist ihm bereits die aktuelle und zukünftige Führung als solche avisiert worden – wurde seitens der Geschäftsführung bereits im Verlauf der Planung gefällt. Der Mentor ist ein Mitarbeiter aus dem Geschäftsführungsteam, weil so die hohe Qualität der Arbeit vor Ort und die kurzfristige Umsetzung von Zielvorgaben und weiterer Vorgaben erfüllt werden soll. Als Vertretung wurde der Leiter der Personalabteilung des Stammhotels ausgewählt, da dieser in Belangen der Entsendung das fachliche Know-how mitbringt und schnell und flexibel auf alle administrativen Anforderungen und Fragen reagieren kann. Der deutsche Mentor muss als Qualifikation die Tätigkeit an Schnittstellenbereichen innerhalb der Hotelkette inne haben, da es hier um ein strategisch wichtiges Hotel geht, welches als Einstieg in den südamerikanischen Markt zu werten ist. Hinzu kommt das Wissen und das Leben bezüglich der Unternehmenskultur und -philosophie sowie die Fähigkeit diese zu vermitteln. Auch Erfahrungen im Umgang mit Expatriates im Führungssegment sind unabdingbar.

Das Mentoring beginnt mit der Auswahl des Mitarbeiters – in dieser Phase geht es zunächst nur um ein Kennenlernen und ‚Beschnuppern‘ und endet etwa sechs Monate nach der erfolgreichen Rückkehr des Mitarbeiters aus dem Ausland. In der Zwischenzeit stehen die ausgewählten Mitarbeiter dem Entsandten jederzeit mit Informationen und Rat zur Seite.

Die Personalabteilung hat nun die Aufgabe, die Organisation der Entsendung zu übernehmen. Hierzu zählen der Ergänzungsvertrag, alle steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Aspekte sowie weitere Themen, die organisatorischen Einfluss auf den Auslandsaufenthalt haben. Der Mitarbeiter erhält seitens der Personalabteilung eine Vielzahl an Informationsmaterial und Checklisten zu den Themen Steuern und Sozialversicherung. Es ist schon jetzt klar, dass er im aktuellen Steuerjahr weniger als 183 Tage in Kolumbien ansässig sein wird. Da es hier jedoch nur ein Doppelsteuerabkommen im Rahmen von Schiff- und Luftfahrt gibt, ist dieses nicht für den Entsandten relevant. Da er jedoch in diesem Jahr die meiste Zeit in Deutschland tätig ist und der Lebensmittelpunkt bis voraussichtlich Ende des Jahres aufgrund seiner Familie in Deutschland verbleiben wird, wird ihm seitens des hinzugezogenen Steuerberaters geraten, dass § 34c

Abs. 1 EstG zum Tragen zu kommen hat und ab dem kommenden Jahr der § 1 Abs. 4 EstG, weil dann auch sein Lebensmittelpunkt in Kolumbien sein wird – inklusive der Familie. Da der Mitarbeiter bisher nur zur Miete lebte, gibt es auch keinen Grund, während der Abwesenheit irgendwelche Immobilien – die ohnehin nicht vorhanden sind – beizubehalten und als Lebensmittelpunkt zu werten.

Bezüglich der Sozialversicherung werden ihm diverse Informationen seitens der Kranken- und Rentenversicherung übergeben. Da es mit Kolumbien kein Sozialversicherungsabkommen gibt, läuft es hier auf eine freiwillige Versicherung hinaus, zumal er bis dato in Deutschland freiwillig pflichtversichert ist. Auch die Rentenversicherung beläuft sich für den Zeitraum auf freiwilliger Basis und wird entsprechend von Seiten des Unternehmens abgeführt werden. Selbiges gilt für die Arbeitslosenversicherung. Bezüglich der Unfallversicherung klärt die Personalabteilung alles mit der Berufsgenossenschaft und sorgt hier für die entsprechenden Voraussetzungen.

Bereits vor Übergabe aller Informationen hat der Mitarbeiter seinen neuen Ergänzungsvertrag erhalten. Hier ist explizit ein Entsendungsvertrag geschrieben worden, welcher vom Rechtsbeistand der Firma gegengeprüft wurde. Dieser besagt Folgendes:

Präambel – Herr XXX wird die Firma in Bogotá, Kolumbien vertreten. Das mit dem Aufenthalt in Bogotá, Kolumbien verbundene Engagement soll das neu gekaufte Haus auf den aktuellen qualitativen Stand der Hotelkette führen und dabei die Unternehmenskultur und -philosophie transportieren. Dieser Einsatz bedarf einer gesonderten Regelung.

Ergänzend zu Ihrem Anstellungsvertrag vom XXX wird folgende Vereinbarung für die Dauer Ihres Aufenthalts in Bogotá, Kolumbien getroffen:

Im Anschluss an diese Einstiegs klauseln folgen im Vertrag neun Paragraphen, die über die Entsendung, die Vergütung, zusätzliche Leistungen, den Versicherungsumfang (insbesondere Sozialversicherung), die Gehaltsfortzahlung, die Vertragsdauer und die Rückkehrmodalitäten, das Thema Nebentätigkeiten – welche hier ausdrücklich untersagt werden – die Verschwiegenheitspflicht und etwaige Nebenabreden bestimmen. Im Rahmen der Rückkehrmodalitäten hat der Mitarbeiter bereits vor Vertragsübergabe das Angebot erhalten, im Anschluss in ein deutsches Hotel der Gruppe als Geschäftsführer zurückzukehren. Zum avisierten Zeitpunkt der Rückkehr wird der aktuell dort seit langen Jahren tätige Geschäftsführer kurz vor der Rente stehen. Das Hotel liegt in einem Ballungszentrum in Deutschland und der Mitarbeiter hat – sollte er sich irgendwann gegen eine weitere Mitarbeit in dem Hotel aber auch einem Ortswechsel entscheiden – viele Möglichkeiten, dort seine Zukunft zu planen und zu gestalten.

Die Voraussetzung für eine Rückkehr auf diese Position liegt allerdings in der erfolgreichen Durchführung des Einsatzes. Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter nicht vorzeitig abbricht und somit zeitlich nicht für die Position in Frage kommt. Sollte – aus welchen Gründen auch immer – ein vorzeitiger Abbruch von Nöten sein, so würde der Mitarbeiter zunächst in einer anderen, untergeordneteren Position eingesetzt werden, dafür jedoch im Stammhaus und somit der Geschäftsführung der Hotelkette direkt unterstellt. Dies wäre zwar im ersten Moment ein Rückschritt, würde aber die Option auf eine weitere Entwicklung offenhalten.

Neben den vertraglichen, versicherungs- und steuerrechtlichen Belangen kümmert sich die Personalabteilung auch – mithilfe der Führungskraft vor Ort – um die administrativen Punkte in Bogotá. Hierzu zählen die Suche nach einer Wohnung oder eines Hauses, die Klärung, wie weit der Mitarbeiter mit dem vorliegenden Führerschein vor Ort fahren darf und von wo ihm ein Auto zur Verfügung gestellt wird. Zudem erhält er eine Liste mit möglichen Kindergärten und Kindertagesstätten, für den Fall, dass er und seine Frau ihrem Sohn die Chance der sozialen Interaktionen geben möchten. Hinzu kommen diverse Unterlagen für mögliche Gruppen und Treffen, in denen sowohl seine Frau als auch der Sohn in das soziale Gefüge vor Ort integriert werden könnten. Als letzte Leistung vor dem Abflug organisiert die Personalabteilung den Flug und hilft dem Mitarbeiter dabei, ein Umzugsunternehmen zu finden, welches – sobald seine Frau und sein Kind ihm folgen – die Möbel und Gegenstände, welche nicht mit nach Kolumbien mitgenommen werden sollen, für den Zeitraum des Auslandsaufenthaltes einlagert.

Mit dem Tag des Abflugs ist die Personalabteilung dahin gehend entlastet, dass sie nun nur noch auf Anfrage und im Rahmen der in zwei Jahren zu erwartenden Rückkehr involviert ist. Eine Ausnahme stellt der Personalleiter dar, der in Vertretung der Geschäftsführung, als Mentor auf deutscher Seite agieren wird.

Von Mentorenmenseite erhält der Mitarbeiter anfangs jede Woche, nach einem halben Jahr für ein Jahr alle zwei Wochen, eine Informationsmail mit allen wichtigen und neuen Punkten im Unternehmen. Zusätzlich kann der Mitarbeiter jederzeit auf den Mentor mit Fragen oder Problemen zugehen und Hilfe beziehungsweise Unterstützung einfordern. Für das letzte halbe Jahr in Kolumbien ist wieder ein Mailintervall im wöchentlichen Rhythmus geplant. In diesem Kontext soll der Mitarbeiter dann auch weitere Informationen im Rahmen der neuen Tätigkeit erhalten, die von dem noch aktuellen Geschäftsführer aufbereitet werden. Somit soll eine reibungslose Übergabe in die neue Aufgabe in Deutschland stattfinden.

Bei der Ankunft in Kolumbien wird der neue Mitarbeiter von dem aktuellen Leiter des Hotels in Empfang genommen. Die Position des Mitarbeiters entspricht einer Sonderstellung, weshalb er diesen nicht zwingend als Konkurrenz ansieht, sondern als seine

Möglichkeit, dauerhaft in einem vier Sterne Hotel arbeiten zu können. Wäre diese Mentorenkonstellation nicht möglich gewesen, hätte das Unternehmen unter Umständen auf eine Agentur vor Ort zurückgegriffen, welche sich um Expatriates beziehungsweise für die Impatriates, kümmert. Dies wäre allerdings mit erheblichen Mehrkosten verbunden gewesen, weshalb die aktuelle Lösung präferiert wird. Eine Unterkunft sowie ein Fahrzeug stehen ihm für die nächsten zwei Jahre zur Verfügung.

Vor Ort erhält der Mitarbeiter durch die Arbeitsmentalität der Südamerikaner die einmalige Chance auch privat relativ schnell in das Land und die Kultur einzutauchen. Zudem hat er auch seitens des interkulturellen Trainings vor Ort noch Unterstützung, weshalb es ihm vergleichsweise leichtfällt, sich in die Gegebenheiten vor Ort einzufügen. Zugleich bemüht er sich allerdings eine gewisse professionelle Distanz zu bewahren, da in seiner jetzigen Position durchaus auch unangenehme Entscheidungen nötig sind und er hier nicht zu sehr in Konfliktsituationen geraten möchte.

Zum Jahreswechsel folgen ihm Frau und Kind nach Kolumbien. Um die Reisemodalitäten hat sich das Unternehmen – teilweise komplett, teilweise unterstützend – bemüht. Die Vorbereitungen seitens des Unternehmens waren so allumfassend, dass sich auch die Familie, trotz kleinerer Herausforderungen und einem leichten Kulturschock recht schnell einzuleben weiß. Treten Herausforderungen auf, kann sich die Familie auch an den Mentor vor Ort wenden oder über den Mitarbeiter an den Mentor in Deutschland. Dies bedeutet eine große Unterstützung für die Entsandten.

Ein halbes Jahr vor Ablauf des Aufenthaltes beginnt der aktive Reintegrationsprozess des Mitarbeiters und seiner Familie. Erste Vorbereitungen wurden bereits mit der Auswahl und den anschließenden Absprachen und Verträgen getätigt. Nun geht es darum, den Mitarbeiter auch in die neue Position voll zu integrieren und neben regelmäßigen Informationsschreiben werden nun auch regelmäßige Videotelefonie meetings abgehalten, um alle auf den aktuellsten Stand zu bringen. Die Personalabteilung kümmert sich in der Zwischenzeit um die administrativen Belange. Zu diesen zählen ein neuer Ergänzungsvertrag, die Unterstützung bei der Suche nach einer Unterkunft am neuen Arbeitsort, die Rückreisemodalitäten und den damit verbundenen Umzug. Bezüglich des Umzugsunternehmens, welches die Möbel und Gegenstände fast zwei Jahre zuvor eingelagert hat, ist der Mitarbeiter mit seiner Familie in der Bringschuld.

Mit der Rückkehr nach Deutschland – so könnte man meinen – endet die Betreuung des Mitarbeiters, allerdings wird dieser, aufgrund der Erfahrungen mit Absprüngen nach der Rückkehr, weiterhin grobmaschig betreut und in der Heimat willkommen geheißen. Dabei geht es in erster Linie um die Integration am neuen Arbeitsplatz sowie den Transfer seines Wissens in das Gesamtunternehmen. Auch soll vermieden werden, dass er und seine Familie nun einen Kulturschock in Deutschland erleiden, nachdem sie sich in den letzten Jahren an Kolumbien anpassten.

Erst nach sechs Monaten läuft die Betreuung langsam aus und endet schließlich nach einem Jahr nach der Rückkehr, wenn das Unternehmen sicher sein kann, dass der Mitarbeiter wieder voll zurück ist.

6 Fazit

Ziel der Arbeit war es, anhand einer Literaturrecherche – einbezogen waren nicht nur die Fachliteratur in Form von Fachbüchern, sondern auch Fachzeitschriften und -portale sowie Erfahrungsberichte und Studien im Rahmen von Auslandsentsendungen – die Erfolgsfaktoren zu eruieren und in ein Praxisbeispiel der Hotelbranche zu extrahieren, um damit ein Best Practice zu etablieren.

Zu diesem Zweck wurde in Kapitel 2 zunächst eine Definition von Entsendungsarten und des Begriffs ‚Expatriate‘ durchgeführt, um ein Verständnis für die Unterscheidungen zu etablieren. Im dritten Kapitel gab es einen ausführlicheren Einblick in die Hotelbranche, um zu verstehen, wie diese funktioniert und wie die Basis für die Entsendung in Kapitel 5 gegliedert ist. Das vierte Kapitel befasste sich ausgiebig mit den recherchierten Ergebnissen zu den Erfolgsfaktoren einer Mitarbeiterentsendung und wies darauf hin, welche Punkte das Unternehmen hierfür als Eigenleistung etablieren muss, damit der entsandte Mitarbeiter eine erfolgreiche Zeit im Ausland absolvieren und eine ebenso erfolgreiche Rückkehr erleben kann. Zudem wies das Kapitel in einzelnen Komponenten darauf hin, welche Voraussetzungen seitens des Mitarbeiters aber auch in einigen Teilen seitens des Unternehmens zu erfüllen sind, damit die Entsendung erfolgreich ist.

In Kapitel 5 wurde dann die erfolgreiche Entsendung anhand eines Mitarbeiters in der Hotelbranche vollzogen. Da es sich hierbei um ein fiktives Hotelunternehmen handelte und als Gastland Kolumbien ausgewählt wurde – die entsprechenden Begründungen hierfür fanden sich bereits in den Kapitel 1.1 und auch in Kapitel 5.2 – wurden zunächst erst das Unternehmen und dann das Gastland vorgestellt. Dies stellte die Basis für das weitere Vorgehen und das Verständnis dem Unternehmen gegenüber dar. In Kapitel 5.3 wurde dann die erfolgreiche Entsendung von der Auswahl des Mitarbeiters bis hin zu seiner Rückkehr vollzogen. Hierbei wurde auf die Ergebnisse in Kapitel 4 eingegangen und diese soweit umgesetzt, wie sie für den vorliegenden Fall von Nöten waren. Dadurch konnte ein positiver und somit erfolgreicher Auslandsaufenthalt im Rahmen einer Entsendung generiert werden.

Die vorliegende Arbeit zeigte, dass die Grundlage einer erfolgreichen Entsendung sowohl bei der Mitarbeiterauswahl, der Entsendungsvorbereitung, der stetigen Betreuung und der klaren Merkmale der Reintegration nach Abschluss der Entsendung gelegt wird. Hierbei ist das stetige im Kontakt Bleiben und zur Seite Stehen sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen dahin gehend wichtig, dass ein Abbruch einer Entsendung sowohl Geld als auch Zeit und schlimmstenfalls Image kostet. Nur, wenn der Mitarbeiter sich nicht alleine gelassen fühlt und auf Hilfe und Informationen zurückgreifen kann, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein Abbruch nicht stattfinden wird. Auch die entsprechende interkulturelle Vorbereitung ist hierbei von großer Bedeutung.

Deshalb gilt es, nicht nur die richtigen Arbeitnehmer für einen Aufenthalt im Ausland auf fachlicher Ebene zu suchen. Sie müssen ebenfalls die weichen Faktoren zu erfüllen wissen und entsprechend in der Lage sein, eine gewisse interkulturelle Kompetenz zu erlernen – so sie sie nicht schon mitbringen. Unabhängig davon, wie ausgeprägt die interkulturelle Kompetenz des Mitarbeiters ist, ist ein interkulturelles Training grundsätzlich anzuraten. Das ist auch der Fall, wenn die Entsendung nur ins Nachbarland stattfindet, denn bereits hier gibt es kulturelle Unterschiede zu den eigenen – insbesondere durchaus auch in der Arbeitskultur – auch wenn dies auf den ersten Blick nicht immer so offensichtlich ist. Zudem sollte die sprachliche Komponente nicht unterschätzt werden und den betreffenden Mitarbeitern eine entsprechende Schulung hierzu angediehen werden. Auch die Familie – sofern diese mit ins Ausland geht – sollte entsprechende Trainings erhalten, denn nur, wenn auch diese sich vor Ort wohlfühlen und nicht wieder nach einer Weile nach Hause wollen, kann eine Abbruchgefahr abgewendet werden.

Neben der Vorbereitung im Rahmen der interkulturellen Kompetenz sind auch noch viele administrative und rechtliche Punkte zu berücksichtigen. So muss das Unternehmen Sorge dafür tragen, dass der Mitarbeiter weiterhin sozialversichert und unfallversichert ist. Auch ein Ergänzungsvertrag, der alle Aspekte der Entsendung beinhaltet, ist von Nöten, ebenso die steuerlichen Belange. In der Regel obliegen diese zwar dem Mitarbeiter, allerdings führt das Unternehmen weiterhin die Lohnsteuer ab – so die Voraussetzungen dafür gegeben sind, weshalb hier auch weiterhin seitens des Unternehmens Schritte zu berücksichtigen sind. Zudem muss der Mitarbeiter entsprechend informiert und aufgeklärt werden. Unterstützungsleistungen bei der Unterkunftssuche und den Reise modalitäten sind ebenfalls nicht außer Acht zu lassen und obliegen dem Unternehmen. Teilweise sollten diese Leistungen sogar nicht nur unterstützend, sondern voll vom Unternehmen übernommen werden. Ähnliches gilt für die Umzugsregelungen und -umsetzungen, wobei hier die Hauptlast beim Arbeitnehmer verbleiben kann.

Ein Ansprechpartner im Heimatunternehmen als Mentor und bestenfalls einer vor Ort sollten ebenfalls in der Prioritätenliste weit oben stehen. Der Ansprechpartner im Heimatunternehmen ist für den Entsendeten nicht nur im Rahmen von Fragen wichtig, sondern insbesondere auch im Rahmen der Betreuung über die gesamte Entsendungszeit sowie im Rahmen der Rückkehr. Die Modalitäten der Heimkehr sollten – zumindest inhaltlich – auch schon vor dem Auslandsaufenthalt geklärt sein, damit der Mitarbeiter auch entsprechend motiviert und zielstrebig seine Aufgaben erledigen kann. Alle administrativen und inhaltlichen Belange sollten immer mit dem Mitarbeiter abgesprochen sein, sodass die Transparenz groß ist und keine Fragen oder Herausforderungen in diesem Bereich auf den Mitarbeiter oder das Unternehmen zukommen, die durch eine offene Kommunikation und Informationspolitik bereits im Vorfeld hätten vermieden beziehungsweise geklärt werden können.

Sind alle Vorgaben aus dem Kapitel 4 sowie die individuellen Belange des eigenen Unternehmens sowie des Mitarbeiters geklärt und insbesondere berücksichtigt, so steht einem erfolgreichen Aufenthalt im Ausland mit einem motivierten Mitarbeiter nichts mehr im Wege.

Literaturverzeichnis

- Amschlinger, M. C.: Internationalisierung im Mittelstand: eine empirische Analyse kulturabhängiger Erfolgsfaktoren von Direktinvestitionen deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in Rumänien. Norderstedt 2011
- Bolten, J.: Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. Mering 2006
- Bundesministerium für Finanzen (Hg.): Stand der Doppelbesteuerungsabkommen und anderer Abkommen im Steuerbereich sowie der Abkommensverhandlungen am 1. Januar 2017. Berlin 2017
- Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hg.): Entsendungsmanagement im Wandel - Eine Studie über Veränderungen im Entsendungsmanagement und was Unternehmen tun können, um ihre Mitarbeiter erfolgreich entsenden, entwickeln und halten zu können. Düsseldorf 2008
- Deutsche Presse Agentur: Hoffnung auf Tourismusboom in Kolumbien. In: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 06. April 2017. Hannover 2017
- Deutscher Hotel und Gaststättenverband e. V. (Hg.): Wirtschaftskraft und Jobmotor – Zahlen, Daten, Fakten – Hotel und Gastronomie. Berlin 2016
- Dilenge, M.: Fünf Tipps für eine erfolgreiche Auslandsentsendung. https://www.haufe.de/personal/hr-management/tipps-fuer-eine-erfolgreiche-auslandsentsendung/entsendung-tipps-fuer-eine-erfolgreiche-auslandsentsendung_80_402550.html. Abruf 15.04.2017, 13:34 Uhr. Freiburg, 2017
- Europäische Kommission: Entsendung von Mitarbeitern. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=471&langId=de>. Abruf 05.04.2017, 13:34 Uhr. Brüssel, 2017
- Expat News GmbH (Hg.): Wie man den Kulturschock vermeidet. https://www.expats-news.com/11905/panorama_auswandern_expatriates/wie-man-den-kulturschock-vermeidet/. Abruf 15.04.2017, 12:34 Uhr. Hamburg, 2013
- Expat News GmbH (Hg.): Auslandsentsendung: Warum die Rückkehr oft schwieriger ist als der Weggang. <https://www.expats-news.com/14749/interkulturelle-kompetenzen-ausland/auslandsentsendung-warum-die-rueckkehr-oft-schwieriger-ist-als-der-weggang/>, Abruf 17.04.2017, 19:12 Uhr. Hamburg, 2014a
- Expat News GmbH (Hg.): Wie man einen Expatriate gezielt einsetzt. <https://www.expats-news.com/15567/interkulturelle-kompetenzen-ausland/wie-man-einen-expatriate-gezielt-einsetzt/>, Abruf 23.04.2017, 19:12 Uhr. Hamburg, 2014a
- Fischlmayr, I. C.; Kopecek, A. E.: Die professionelle Auslandsentsendung: Rechtliche, personalwirtschaftliche und steuerliche Aspekte des Expat-Managements. 2. aktualisierte Auflage. Wien 2015

- Focus Online (Hg.): Einfach versetzt: So meistern Arbeitnehmer das Abenteuer Ausland. http://www.focus.de/finanzen/experten/gerhard_hain/so-funktioniert-das-abenteuer-ausland-was-unternehmen-und-arbeitnehmer-bei-einer-entsendung-beachten-muessen_id_4122095.html, Abruf 17.04.2017, 17:12 Uhr. Hamburg 2014
- Gardini, M. A.: Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements: Hotelbranche - Hotelbetrieb – Hotelimmobilie. 2. überarbeitete Auflage. München 2014
- Germany Trade & Invest: Kolumbien bleibt auf Wachstumskurs. Bonn 2013
- Grote, D.: Erfolgreiche Auslandsentsendung: Wiedereingliederung und Karriereplanung als Schlüssel eines professionellen Personalmanagements. Hamburg 2015
- Handelskammer Hamburg (Hg.): Internationales Steuerrecht - Entsendung von Arbeitnehmern ins Ausland. https://www.hk24.de/produktmarken/beratung-service/recht_und_steuern/steuerrecht/ertragsteuer-lohnsteuer/internationales-steuerrecht/entsendung-arbeitnehmern-ausland/1167838. Abruf 05.05.2017, 15:34 Uhr. Hamburg 2017
- Hechler, S.: Die Entsendung von Führungskräften ins Ausland: Hintergründe – Grundlagen – Empfehlungen. Hamburg 2015
- Heuser, A.: Die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Duisburg 2008
- HR Performance (Hg.): Sorgfaltspflichten des Arbeitgebers für ins Ausland entsandte Mitarbeiter. <https://www.hrperformance-online.de/news/sorgfaltspflichten-des-arbeitgebers-fuer-ins-ausland-entsandte-mitarbeiter>. Abruf 15.04.2017, 15:34 Uhr. Frechen 2016
- Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main (Hg.): Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Dok.-Nr. #41269. <https://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/themen/arbeitsrecht/entsendung-ins-ausland/>. Abruf 24.03.2017, 21:05 Uhr, Frankfurt am Main 2017
- Lohmann, D.: Einflussfaktoren des erfolgreichen Auslandseinsatzes: Konzeptionelle Grundlagen – Bestimmungsgrößen – Ansatzpunkte zur Verbesserung. Hamburg 2013
- Magazin für interkulturelle Wirtschaft (Hg.): Herausforderung Auslandsentsendung – Der Entsendeprozess und seine wichtigsten Erfolgsfaktoren. <https://culturecommunication.wordpress.com/tag/entsendetraining/>. Abruf 07.04.2017, 17:12 Uhr. Hamburg 2010
- Markt und Mittelstand (Hg.): Expat ins Ausland – das müssen Sie wissen. <http://www.marktundmittelstand.de/zukunftsmaerkte/expat-ins-ausland-das-muessen-sie-wissen-1187631/>. Abruf am 04.04.2017. Frankfurt am Main 2013

- Mennen, H.; Schellert, U.; Wolf, T.: Mitarbeiterentsendung: Geschäftsabwicklungsmodelle, Entsendungsvereinbarungen, steuerliche und rechtliche Grundlagen. Stuttgart 2013
- n-tv (Hg.): Das sind die neuen TigerstaatenAsean auf dem Weg zur Wirtschaftsmacht. <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Asean-auf-dem-Weg-zur-Wirtschaftsmacht-article14298091.html>, Abruf 28.04.2017, 11:02 Uhr, Hamburg 2015
- Odotou, O.: Auslandsentsendung oder Dienstreise – wenn kleine, aber feine Unterschiede Unternehmen ein Vermögen kosten vom 08.10.2014. <http://www.hrm.de/fachartikel/auslandsentsendung-oder-dienstreise-%E2%80%93-wenn-kleine-aber-feine-unterschiede-unternehmen-ein-verm%C3%B6gen-kosten-12032>. Abruf 24.02.2017, 21:05 Uhr. Mannheim 2014
- Personal.Manager (Hg.): Kolumbien – Arbeitnehmerentsendungen an den Amazonas IN Personal.Manager – HR International Ausgabe 4/2012. Frechen 2012
- Pudell, J.: Kulturelle Intelligenz: Schlüsselqualifikation für erfolgreiche Auslandsentsendungen? Hamburg 2015
- Raspels, P.; Elert, N.: Praxishandbuch Auslandseinsatz von Mitarbeitern: Die optimale Gestaltung aus Unternehmenssicht. Berlin/Boston 2013
- Reuter, R.: Auslandsentsendung von Mitarbeitern: Gute Vorbereitung vermeidet den Misserfolg. München 2014
- Rieger, S.: Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland – anzuwendende Rechtsvorschriften. München 2013
- Rupprecht, H.: Expatriate Management: Sprachliche und interkulturelle Vorbereitung auf den Auslandseinsatz. Diplomarbeit. Bielefeld 2007a
- Rupprecht, H.: Expatriate Management. Hamburg 2007b
- Schilo-Silberman, D.: Auswahl und Vorbereitung von Führungskräften für die Entsendung ins Ausland. Hamburg 2013
- Schmidt, C.: Eine Übersicht über Die Kolumbianische Wirtschafts- und Regionalentwicklung. Raleigh 2011
- Schnitzler, K.: Aus der Fremde in die Fremde. In: Süddeutsche Zeitung vom 01.12.2012. Stuttgart 2012
- Schulz, A.; Berg, W.; Gardini, M. A.; Kirtsges, T.; Eisenstein, B.: Grundlagen des Tourismus: Lehrbuch in 5 Modulen. 2. Überarbeitete Auflage. München 2014
- Schwarz, S.: Arbeitsrechtliche Fragestellungen bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Hamburg 2015

- Statistische Bundesamt (Hg.): Umsatzsteuerstatistik Hotelbranche.
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/Steuern/Umsatzsteuer/Umsatzsteuerstatistik5733101157004.pdf;jsessionid=6D38F7AD0EEC509B25C2A952FBAA3701.cae4?__blob=publicationFile, Abruf 01.05.2017, 12:35 Uhr, Bonn 2017
- Trading Economics: Kolumbien – Bonitätsbeurteilung. <http://de.tradingeconomics.com/colombia/rating>, Abruf 24.03.2017, 14:07, New York 2017
- Wirtschaftswoche Online: Ranking – Die größten Hotelketten der Welt.
<http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/ranking-die-groessten-hotelketten-der-welt/12219534.html?p=10&a=false&slp=false#image>, Abruf 24.01.2017, 21:05 Uhr, Düsseldorf 2015

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, 02.06.2017

Jessica Schmaus